

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

Sanja Miočević

**OBILJEŽJA I ZNAČAJ ELEMENATA MARKETINŠKOG SPLETA  
U ISTARSKOM NARODNOM KAZALIŠTU**

Diplomski rad

Pula, 2014.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

Sanja Miočević

Matični broj: 355-ED

Smjer: Marketinško upravljanje

**OBILJEŽJA I ZNAČAJ ELEMENATA MARKETINŠKOG SPLETA  
U ISTARSKOM NARODNOM KAZALIŠTU**

Diplomski rad

Kolegij: Marketing usluga

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, prosinac 2014.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MARKETING U KULTURI.....	3
2.1. Definicija marketinga u kulturi.....	3
2.2. Cilj marketinga u kulturi.....	4
3. OBILJEŽJA I ZNAČAJ ELEMENATA MARKETINŠKOG SPLETA U KULTURI..	6
3.1. Proizvod.....	6
3.1.2. Životni vijek proizvoda.....	9
3.2. Vrijeme i mjesto.....	11
3.3. Cijena.....	15
3.4. Elementi marketinškog komuniciranja.....	18
3.4.1. Oglašavanje.....	18
3.4.2. Osobna prodaja.....	20
3.4.3. Odnosi s javnošću.....	20
3.4.4. Ostali oblici marketinškog komuniciranja.....	21
3.5. Proces.....	23
3.6. Fizičko okruženje.....	26
3.7. Ljudi.....	29
3.7.1. Zaposlenici.....	29
3.7.2. Korisnici.....	30
4. PRIMJER MARKETINGA U KULTURI U ISTARSKOM NARODNOM KAZALIŠTU.....	33
4.1. Povijest i djelatnost Istarskog narodnog kazališta.....	33
4.2. Dramski studio Istarskog narodnog kazališta.....	34
4.3. Obilježja i značaj elemenata marketinškog spleta u Istarskom narodnom kazalištu.....	36
4.3.1. Proizvod.....	36
4.3.1.1. Proces stvaranja proizvoda.....	37
4.3.1.2. Projekt „Kazalište za kasnije“.....	40
4.3.2. Vrijeme i mjesto.....	41
4.3.3. Cijena.....	42
4.3.4. Elementi marketinškog komuniciranja.....	45
4.3.4.1. Web stranica.....	45

4.3.4.2. Oglašavanje.....	46
4.3.4.3. Osobna prodaja.....	48
4.3.4.4. Odnosi s javnošću.....	48
4.3.4.5. Ostali oblici marketinškog komuniciranja.....	48
4.3.5. Proces.....	49
4.3.6. Fizičko okruženje.....	52
4.3.7. Ljudi.....	54
5. KRITIČKI OSVRT.....	58
6. ZAKLJUČAK.....	59
7. LITERATURA.....	60
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	62

# 1. UVOD

Marketing u kulturi ima drugačije karakteristike u odnosu na marketing u tradicionalnim proizvodima i uslužnim djelatnostima. One proizlaze iz specifičnosti organizacije u području kulture i umjetnosti, ali i suštine individualnog umjetničkog stvaralaštva. Iako se marketinška teorija i praksa, osobito u gospodarstvu, snažno razvijaju već desetljećima, neka izdvojena područja primjene marketinških znanja i vještina još su uvijek relativno nedovoljno odrađena i zastupljena. Područje kulture i umjetnosti je definitivno jedno od njih.

Marketing u kulturi u svojoj se osnovi bavi utvrđivanjem proizvoda, usluga i ideja kulture koje se nude ili potražuju na njihovom specifičnom tržištu, a na temelju čega se postavljaju konkretni mjerljivi marketinški ciljevi, razvijaju odgovarajući proizvodi kulture za koje je ustanovljena potražnja, komuniciraju i distribuiraju proizvodi kulture te utvrđuju načini na koje će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi. Ti će ciljevi biti ostvareni ukoliko ustanova kulture upotrijebi odgovarajuću marketinšku strategiju koja je usmjerena na izgrađivanje vjernosti korisnika, odnosno dugoročnih odnosa suradnje s njima. Marketing se ne mora gledati isključivo s ekonomskog stajališta (cijena, profit i sl). Kad se uvide njegove upravljačko metodološke i socijalne kvalitete, posebno njegov utjecaj na društveno ponašanje, tada uloga marketinga prerasta njegov prvobitni ekonomski smisao, šireći područje svog djelovanja. Mnoge vrhunske institucije kulture ne bi danas mogle bez marketinških metoda zamisliti svoje ustrojstvo i djelovanje u cilju ostvarenja svoje društvene misije. Rezultat rada institucija kulture svojevrsan je proizvod kojim se izravno ili neizravno zadovoljava čovjekova potreba.

Svrha ovoga rada je obrada i razrada elemenata marketinškog spleta u kulturi. Rad se sastoji od 5 poglavlja. Prvo poglavlje govori općenito o marketingu u kulturi, koji se temelji na tome da se sve više odustaje od standardnih i „zastarjelih“ marketinških principa, a uvode se novi principi marketinga. Ističe se značajna uloga koju kultura i umjetnost općenito imaju na razvoj društva. Suštinski cilj marketinga inicira i podržava raznovrsnost i maštovitost u primjeni marketinških tehnika i postupaka, zahtjeva stalno inoviranje i evoluiranje rezultata.

U drugom poglavlju su navedeni i objašnjeni elementi marketinškog spleta. Marketinški program ustanova kulture trebao bi predstavljati optimalne kombinacije elemenata usluga, u svrhu ostvarivanja postavljenih marketinških ciljeva.

U trećem poglavlju, prikazana je povijest i djelatnost Istarskog narodnog kazališta, te djelatnost Međunarodnog kazališnog festivala mladih i Dramskog studija. Opisani su i prikazani elementi marketinškog spleta na primjeru Istarskog narodnog kazališta. Dobro upravljanje i sjedinjenje ovih elementima je jako važno, jer pomaže u privlačenju i zadovoljenju posjetitelja, a to je temeljni cilj kazališta.

Prilikom izrade rada korištene su brojne znanstvene metode od kojih su najvažnije metode analize, metode komparacije i metoda deskripcije. Korišteni su i interni i vanjski podaci Istarskog narodnog kazališta.

## 2. MARKETING U KULTURI

### 2.1. Definicija marketinga u kulturi

”Marketing, oglašavanje i promocija u kulturi dugo su vremena bili isključeni iz kulturne sfere budući da je marketing isključivo doveden u vezu s profitom i trgovinom. Marketing u kulturi u svojoj se osnovi bavi utvrđivanjem koji se proizvodi, usluge i ideje nude ili potražuju na njihovom specifičnom tržištu, na temelju čega se postavljaju konkretni mjerivi marketinški ciljevi, razvijaju odgovarajući proizvodi kulture za koje je ustanovljena potražnja, komuniciraju i distribuiraju proizvodi kulture, te utvrđuju način na koji će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi.”<sup>1</sup>

S obzirom na to da smisao ostajanja kulturnih institucija počiva na umjetničkoj viziji, postojao je strah da će marketing obezvrijediti umjetnički sadržaj proizvoda. Kako se, međutim, na marketing sve više gleda kao na proces zbližavanja poduzeća i potrošača, kulturne ustanove sada u njemu vide alate u službi umjetničke misije. Umjetnost je na tržištu, a marketing treba prepoznati pravi umjetnički proizvod. Marketing u kulturi je ujedno umjetnost i znanost. Teško je predstaviti vrijednost ljudima koji na njih nisu navikli od djetinjstva, ali ono što se može napraviti, jest da se što preciznije odredi publika koja je za umjetnost. Rizično je lansirati novi proizvod čak i na tržištu kulture, a upravo taj rizik iziskuje istraživanje.

Marketing u kulturi u posljednje vrijeme dobiva sve veći uspon razvoja, i nije primjeren samo proizvodima koji se proizvode na standardan način i masovno se prodaju. I vrhunska književna djela i koncerti klasične glazbe, ali i institucije kao što su muzeji mogu se promovirati marketinškim tehnikama.

Tehnološki razvoj i internacionalna konkurencija utječu na kulturne organizacije. Tehnologija može na puno načina omogućiti kontakte sa korisnicima, a može poslužiti i kao kreacija za umjetnički proizvod, da distribuira i promovira proizvod.

Institucije kulture koje žele više posjetitelja, moraju poznavati njihove navike. Uspjeh današnjih svjetskih kulturnih institucija i organizacija proizlazi prije svega iz usredotočenosti na korisnike i kupce, te velikog ulaganja u marketing. Ove organizacije se moraju u potpunosti okrenuti prema klijentu, u otkrivanju i zadovoljenju potreba klijenta na čvrsto definiranim

---

<sup>1</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 101

ciljnim tržištima. One trebaju poticati svakog unutar organizacije da proizvode visoku kvalitetu i veću vrijednost za klijenta, što dovodi do visoke razine zadovoljstva među klijentima.

Važno je istaknuti značajnu ulogu koju kultura i umjetnost općenito imaju na razvoj društva. "Iako je doprinos teško precizno izmjeriti, institucije kulture i umjetnosti bitno pridonose ekonomskom razvoju i prosperitetu društva."<sup>2</sup> One su često sastavni dio turističke ponude, važni poslovni partneri ekonomiji, značajni poslodavci (zapošljavaju relativno veliki broj ljudi) i katalizatori su kvalitete života na svim nivoima. Marketinške strategije u svijetu razvijaju svaki kulturni stil posebno, zato što svaki od njih odlikuju posebne kulturne vrijednosti, preferencije, interesovanja itd. Mogu se razlikovati sljedeći osnovni kulturni stilovi: dominantni, masovni, alternativni i tradicionalni.

"Unutar svakog od stilova moguće je razlikovati posebne cjeline. To su tzv. stilski „grozdovi” kojima se usmjera marketinška akcija. Na primjer, unutar stila masovne kulture moguće je razlikovati bar pet takvih niša (standardni stil, populistički stil, turbo-folk stil, disco stil, rock stil)."<sup>3</sup>

## 2.2. Cilj marketinga u kulturi

Ciljevi marketinške djelatnosti u kulturi su:<sup>4</sup>

- a) Istraživanje tržišta kulture zbog stvaranja procjene na temelju koje se formira poslovna politika, oblikuje identitet kulturne institucije i formira ponuda, tj. struktura kulturnih (umjetničkih) programa i proizvoda na tržištu.
- b) Širenje kulturne javnosti, obavještavanje i oglašavanje konkretnih institucija, kulturnih projekata ili umjetničkih djela, te davanje bitnih, sadržajno bogatih informacija o programima, putem raznovrsnih oblika animacije programa, čime se stvara mogućnost da se zainteresirana publika postepeno pretvori u stalnu publiku.
- c) Ostvarivanje što većeg samostalnog dohotka kulturne ustanove, čime bi se sve više smanjila ovisnost ustanove o financiranju.

---

<sup>2</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 19

<sup>3</sup> Colbert, F., Nantel, J., Bilodeau, S., Rich, J. D. i Poole W.: Marketing Culture and the Arts, Chairin Arts Management, Montreal, 2001., str. 56

<sup>4</sup> Dragičević Šešić M., Stojaković B.: Kultura, menadžment, animacija, marketing, Kulturno informacijski centar Zagreb, 2013., str. 199



- d) Porast osjećaja automnosti u radu, rezultati rada postaju vidljivi kako unutar ustanove, tako i u najširoj javnosti, te istodobno raste ugled i poboljšava se vanjski i unutarnji imidž ustanove.
- e) Automnost i veće ostvarivanje dohotka doprinose samosvijest zaposlenih u ustanovi, jačaju duh ustanove, motivaciju za rad, a to su sve izuzetno važni elementi kadrovskog menadžmenta koji utječu na veću učinkovitost i efektivnost rada kulturne ustanove u cjelini.

Cilj svakog marketinga je potaknuti ljude da kupuju, da kupuju više, učestalije, sada, te šire pozitivan glas (jer dobar glas se daleko čuje) i svojim djelovanjem dovode nove korisnike.

Unapređenje prodaje shvaćeno kao suštinski cilj marketinga inicira i podržava raznovrsnost i maštovitost u primjeni marketinških tehnika i postupaka, zahtjeva stalno inoviranje i evoluiranje rezultata. U kulturnom marketingu osobito mora postojati bezuvjetna jasna svijest o tome što marketing može, a što ne može postići. Marketinška se strategija potom nužno usmjerava samo na ono što je moguće ostvariti. Na primjer, dobar marketing u kulturi može stvoriti gužve i redove pred ulazom u kazalište, galeriju ili koncertnu dvoranu, unaprijed prodati pretplate za kazališnu sezonu i ostvariti značajne prihode kulturnim ustanovama.<sup>5</sup> Također može izgraditi čvrste i trajno uzajamne odnose između ustanove i njezinih odanih pokrovitelja i sponzora. Marketing, međutim, nikad i nigdje ne može stvoriti nijedan od tih kulturnih programa niti može zajamčiti njihovu kvalitetu i opstanak. Taj dio posla posve je izvan dosega krajnjih mogućnosti marketinga i ostaje u sferi umjetničkih stvaranja.

---

<sup>5</sup> Lukić D.: Produkcija i marketing scenskih umjetnosti, Hrvatski centra iti-unesco Zagreb, 2006., str. 161

### 3. OBILJEŽJA I ZNAČAJ ELEMENATA USLUGA U KULTURI

#### 3.1. Proizvod

Premda riječ proizvod asocira na neki konkretni fizički predmet, kod institucija i pojedinaca koji djeluju u području kulture i umjetnosti ovaj pojam u pravilu obuhvaća i usluge, kao i različite kombinacije opipljivih i neopipljivih elemenata koje je često nemoguće promatrati kao odvojene cjeline.

Drugi pristupi poimanja proizvoda, govore da je “proizvod sve ono što se nekomu može ponuditi da zadovolji svoju potrebu ili želju”. To znači da se u širem smislu gledano, proizvod može sastojati i od usluge. Autori se zadovoljavaju tek s više ili manje uspješnim definicijama usluga, podrazumjevaljući ih uglavnom nematerijaliziranim rezultatom ljudskog rada. Ukoliko se marketinški razmišlja, temeljna je pogreška da se polazi sa stajališta ponude, a ne sa stajališta potrošača, odnosno kupca.

Drugim riječima “definicija proizvoda se donosi na razini psihologije potrošača i ovisna je o selektivnosti opažanja, percipiranju, pamćenju, spoznajnim procesima, stavovima i ostalim psihičkim procesima.”<sup>6</sup> Ukoliko prethodno navedeno uzmemo u obzir i stavimo se u položaj korisnika, uvidjet ćemo da se ono s čime se korisnik proizvoda marketinga susreće na tržištu sastoji od skupa materijalnih i nematerijalnih elemenata, koji u jednom zajedničkom djelovanju, zadovoljavaju njegove potrebe. Dakle, proizvod ne mora uopće sadržavati fizički proizvod, već može biti usluga, ili kombinacija proizvoda i usluge. Sam proizvod, u kulturnoj i umjetničkoj sferi odlikuje se posebnostima koje se vrlo teško mogu uklopiti u klasični marketinški pojam proizvoda.<sup>7</sup>

Ustanove kulture su specifične po prirodi proizvoda koje stvaraju. Sudeći po vanjskom obilježju ustanove kulture stvaraju većinom neopipljive, estetski izvedene usluge, koje ih po svojim osobinama čine jedinstvenim u odnosu na druge neprofitne organizacije, a osobito u odnosu na gospodarske subjekte. ”Proizvodi kulture su, naime često namijenjeni simboličkoj i hedonističkoj potrošnji, često su apstraktni, subjektivni, jedinstveni, holistički, emocionalno uključivi, i što je najvažnije često zahtijevaju odgovarajući mentalni proces za svoju potrošnju.”<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 169

<sup>7</sup> Lukić D.: Produkcija i marketing scenskih umjetnosti, Hrvatski centra iti-unesco Zagreb, 2006., str. 164

<sup>8</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 173

Još jedna zanimljiva prateća osobitost proizvoda kulture je razmjerno velika izloženost kritici. Naime, potrebo je znati kako umjetnici neposredno, pa i ostali sudionici u stvaranju proizvoda kulture, često proizvod kulture ne stvaraju prvenstveno zbog korisnika, već im je bitnije zadovoljstvo učinjenim te povoljna kritika. To znači da oni često puta nameću tržištu određeni proizvod, koji su rezultat njihove kreativnosti, originalnosti i inspiracije.

U izvedbi politike proizvoda potrebno je razlikovati:

1. proizvod u užem smislu
2. liniju proizvoda
3. proizvodni program ili miks proizvoda

Proizvod, u konvencijalnom marketingu, u užem smislu predstavlja svaki pojedinačni, po mogućnosti istodobno i marka proizvoda, koji se po svojim svojstvima razlikuje od ostalih proizvoda u proizvodnom programu gospodarskog subjekta. Istovrsni, ali istodobno po svojim svojstvima i različiti proizvodi koji zadovoljavaju istu vrstu potreba potrošača čine liniju proizvoda. To znači kako unutar linije proizvoda treba biti maksimalno onoliko proizvoda koliko je identificirano različitih tržišnih segmenata potrošača u zadovoljavanju njihovih konkretnih potreba. S druge strane, proizvodni program čini ukupnost linije proizvoda, odnosno pojedinačnih proizvoda unutar njih. U nekim ustanovama kulture proizvodni program dobiva i svoje posebno ime ili posebnu atribuciju, pa je tako primjerice u kazalištima riječ o repertoaru. Broj proizvoda unutar pojedine linije proizvoda čini dubinu linije proizvoda, a broj linija proizvoda unutar konkretnog proizvodnog programa čini njegovu širinu.

Proizvodni se program mora optimizirati, što znači da treba u skladan odnos dovesti njegovu širinu i dubinu, ovisno ponajprije o tržišnim zahtjevima i interesima ustanove kulture u svezi s ostvarivanjem određenih koristi. Sponzori, sve više svojim zahtjevima utječu na samu bit umjetničkog djela koje sponzoriraju. Ako sponzor opere, na primjer, ustrajava na svojim suvremenim kreacijama kostima određenoga kreatora ili proizvodne marke u djelu koje se izvorno događa, na primjer u sedamdesetom stoljeću, imamo očit primjer izravnog utjecaja sponzorskih zahtjeva na pitanje „osuvremenjivanje“ koje je po sebi isključivo umjetničko, kreativno pitanje režije i dramaturgije djela.<sup>9</sup> Kulturne ustanove s druge strane, svugdje u

---

<sup>9</sup> Lukić D.,: Kazalište, kultura, tranzicija, Hrvatski centar ITI, Zagreb, 2011., str. 71

svijetu, u trenutku kada se nađu suočene s ozbiljnim problemom nedostatka publike, rado prihvaćaju svaki oblik pomoći koju suvremeni profesionalni marketing u tom trenutku može ponuditi pa tako pristaju i na zahtjeve sponzora koji duboko ulaze u sferu samog „proizvoda“ umjetničkog djela.

Kvaliteta ili kakvoća, predstavljaju jedan od najznačajnijih elemenata necijenovne konkurencije na tržištu razvijenih tržišnih gospodarstava. Kvaliteta predstavlja ustanovljenu razinu svojstava nekog proizvoda kojom se opisuje uporabna vrijednost ili korisnost proizvoda.

”Kod proizvoda kulture, upravo zbog njihove osobnosti, kvaliteta je jedinstvenost i neponovljivost pristupa, iskustva, osjećaja, ona je ljepota kao nemjerljivi osjećaj potpunosti, koherencije, ravnoteže, izazova, kvaliteta je dubina kojom se dotiču značenja ispod pojavnosti i upotrebnosti.”<sup>10</sup>

Moguće je govoriti o kvalitativnom i kvantitativnom rastu ustanove kulture. Kvantitativni rast je, u ustanovi kulture vrlo teško mjeriti, dok je kvalitativni rast moguće predstaviti dvojako: uvođenjem novih proizvoda i poboljšanjem kvalitete poslovanja na svim razinama. Kvalitativni rast ustanove kulture može biti utemeljen i na razradi programa unapređivanja kvalitete. On se mora temeljiti na stavu da ustanova kulture mora provoditi politiku kvalitete koja počiva na sljedećim načelima:<sup>11</sup>

1. razmjerno visoka kvaliteta proizvoda kulture
2. kvaliteta proizvoda kulture mora neprekidno biti najmanje na jednakoj razini
3. neprekidno se treba težiti i poboljšanju kvalitete proizvoda kulture

Na kvalitetu se postavlja i dodatni zahtjev postojanosti, koji se ponajviše reflektira na repetitivnost korištenja određenih proizvoda, odnosno u konačnici na stvaranje vrijednosti korisnika prema određenim proizvodima. To znači da se kvaliteta sa stajališta korisnika, promatra u najužoj vezi s podrijetlom proizvoda kulture, odnosno njihovim ponuditeljem, što se ponajprije veže za izvoditelja, odnosno umjetnika, konkretno za njegove ime, a time i za proizvod kulture kao njegovu cjelinu.

Vjernost korisnika uistinu je najbolje mjerilo njihova iskustva s kvalitetom proizvoda prigodom njihovog korištenja. Pritom je dobro znati da vjernost korisnika nije rezultat samo njihova iskustva, već i rezultat iskustva članova njihovih referentnih skupina, ali i rezultat promocijskih aktivnosti, samoobrazovanja itd.

---

<sup>10</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 178

<sup>11</sup> Ibid, str. 179

Kod proizvoda kulture je prisutan i snobovski efekt, kada ljudi koji s kulturom i umjetnosti i nemaju baš veze, ali žele biti “in” žele vidjeti i biti viđeni (npr. odlazak pojedinca na koncert klasične glazbe kako bi stvorio pozitivan dojam o sebi, kao netko tko se razumije u glazbu s dobrim i profinjenim ukusom). Ponekad je prilično teško odrediti koji se od određenih elemenata u sklopu ukupnog proizvoda mogu smatrati presudnim za kvalitetno zadovoljavanje potreba i želja korisnika i njihovo ukupno zadovoljstvo suradnjom s institucijom.<sup>12</sup>

### **3.1.1. Životni vijek proizvoda**

Od prvog predstavljanja u Londonu 1981. godine, popularni mjuzikl Andrewa Lloya Webbera *Cats* (Mačke) odigran je više od 250 gradova širom svijeta, a na nekim pozornicama zadržao se desetljećima i privukao veliki broj obožavatelja koji su organizirani i u posebne klubove obožavatelja. Godinama se glumci, kazališni stručnjaci, intendant i gledatelji pitaju kada će predstava prestati biti interesantna i otići u zasluženu mirovinu.<sup>13</sup>

Mišolovka (izdana 1952.) je drama Agathe Christie. Mišolovka je i do danas najduže neprekidno igrano djelo u povijesti kazališta. Iako stara preko pedeset godina još se i danas izvodi i nije izgubila svoju popularnost.

Iako se faza stvaranja ideje o proizvodu kulture i ne mora shvaćati sastavnicom cjelokupnog njihovog životnog ciklusa, sigurno je kako se kvalitetnom idejom o proizvodu kulture, može doći do novog proizvoda kulture, pri čemu se kategorija novog proizvoda može odnositi na proizvod kulture koji je:<sup>14</sup>

- a) potpuno nov za ustanovu kulture i tržište
- b) nov samo za ustanovu kulture
- c) nov samo za određene korisnike
- d) modificiranje postojećih proizvoda kulture radi širenja postojećih ili ulaska u novo tržište

---

<sup>12</sup>Pavičić J., Alfrević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 159

<sup>13</sup> Ibid. str. 167

<sup>14</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 190

Pri većim projektima uvođenja novog proizvoda kulture, potrebno je za ostvarenje odluka koje su donesene u fazi selekcije provesti daljnje važne zadaće na području planiranja i odlučivanja. Kada je odluka o proizvodu kulture donesena, potrebno je u najvećem broju slučajeva vremenski kontrolirati razvoj proizvoda, koji je u pravilu aktivnost koja traje duže. Vremensko je trajanje razvoja proizvoda kulture različito, ovisno o djelatnosti kulture o kojoj je riječ. Postavljanje kazališne predstave može tako potrajati mjesecima, a priprema neke velike izložbe i po nekoliko godina.

U fazi uvođenja proizvoda kulture na tržište proizvod se definitivno lansira na tržište i ono upravo predstavlja rođenje proizvoda. Ukoliko se u fazi uvođenja novi proizvod kulture na tržištu dokaže, to ujedno znači da su stvorene pretpostavke za njegov ubrzani rast. Rast proizvoda kulture na krivulji životnog ciklusa, odnosno prihvatanje od strane korisnika u velikoj mjeri ovisi o razvijanju njihove razine informiranosti i obrazovanja o konkretnom proizvodu što se najčešće može potencirati promocijskom aktivnošću publiciteta. Ujedno se može očekivati, također, da će novostvoreni korisnici svoja pozitivna iskustva s proizvodom prenositi članovima svojih referentnih skupina (članovima šire obitelji, susjedima, prijateljima i sl.) pomoću takozvane komunikacije od usta do usta, što ujedno znači da je u ovoj fazi moguće smanjiti izdatke za promociju.<sup>15</sup>

U fazi zrelosti je proizvod kulture završio svoj rast i pred njim je staložen i miran nastavak egzistencije na tržištu. Realizacija proizvoda je u fazi zrelosti proizvoda stabilizirana na određenoj razini, što znači da je došlo do zasićenja tržišta konkurentnim proizvodom kulture i ne može se očekivati da će doći do njezina povećanja. U normalnoj situaciji, poznavajući i uvažavajući koncepciju životnog ciklusa proizvoda kulture, ustanova kulture ne bi trebala biti iznenađena činjenicom zasićenja njezina proizvoda kulture na tržištu i opadanja njegove realizacije. Kada ustanova kulture uoči da je krivulja životnog ciklusa prešla u svoju degresivnu putanju, nema zapravo nikakvih objektivnih smetnji za lansiranje novog proizvoda kulture koji će zamijeniti postojeći.<sup>16</sup>

Kada proizvod kulture krene degresivnim dijelom krivulje životnog ciklusa, ustanova kulture mora reagirati istraživanjem. Kada ustanovi razlog, potrebno je donijeti odluku hoće li se taj razlog pokušati otkloniti ili će se pak proizvod kulture prepustiti njegovoj sudbini.

Za svaki pojedinačni proizvod valja nastojati neprekidno raditi na njihovu marketinškom zamjenjivanju. To znači da se na temelju istraživanja, a potom i na temelj razvoja proizvoda

---

<sup>15</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 193

<sup>16</sup> Ibid. str. 196

kulture, neprekidno trebaju smišljati novi proizvodi kulture i naći način da ustanova kulture bude u stanju neprekidno zadovoljavati korisnike na tržištu.

Zbog svega navedenog, neophodno je postojeće programe ustanova kulture u određenim vremenskim intervalima podvrgnuti kritičkoj reviziji od strane umjetničkih savjeta ili sličnih tijela. Ustanove kulture trebaju voditi odgovarajuću politiku svojih proizvoda kulture, npr. proizvode kulture koji na neki način zastarijevaju, odnosno za kojima se potražnja smanjuje, na neki način treba modificirati. "Vođenje optimalne politike proizvoda u ustanovama kulture značajno je zato što se proizvodi kulture ne pojavljuju u svrhu obavljanja procesa razmjene, već oni imaju zadaću i da dugoročno gledano, doprinose stvaranju i povećanju financijskog rezultata u ustanovama kulture izravnim i neizravnim putem."<sup>17</sup>

### 3.2. Vrijeme i mjesto

Same kulturne ustanove u najvećem broju predstavljaju i mjesto produkcije i mjesto distribucije (npr. kazalište). No, vrlo je važno osigurati poznatost i dostupnost mjesta prikazivanja, i izlaganja, fleksibilnost radnog vremena i dostupnost mjesta prodaje ulaznica unaprijed. Danas se ulaznice za muzejsku izložbu ili predstavu mogu kupiti unaprijed, preko Interneta ili na određenim punktovima u gradu, da bi se izbjegle gužve i redovi. Ponekad sve ulaznice za neku izložbu, kao što je slučaj s izložbom Van Gogha u Budimpešti 2007. godine, budu rasprodane preko Interneta i prije otvaranja izložbe.

Danas se mjesto predstavljanja i izlaganja iz različitih razloga sve češće obavlja izvan samih kulturnih ustanova. Želja da umjetničko djelo postane dostupno i tzv. „slučajnoj publici“, da uđe u dijalog s publikom, motivira socijalno angažirane umjetnike da svoja djela, predstave, instalacije, ostvaruju ne samo na ulicama i trgovima, već i u trgovačkim centrima, autobusima, ali i u sportskim dvoranama i dvorana koje mogu događaju dati spektakularnost, a osiguraju i veći broj gledatelja, pa samim tim i prihod.<sup>18</sup>

Sve organizacije moraju na neki način uspostaviti kontakt i povezati se s korisnicima kao i sve druge organizacije koje se obraćaju ciljanim korisnicima, kupcima, partnerima, potrošačima i dr., tako i institucije iz područja kulture i umjetnosti moraju na neki način uspostaviti kontakt i

---

<sup>17</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 201

<sup>18</sup> Dragičević Šešić M., Stojaković B.: Kultura, menadžment, animacija, marketing, Kulturno informacijski centar Zagreb, 2013., str. 188

povezati se s korisnicima, promotivne aktivnosti oglašavanje, publicitet, osobni kontakti, unapređenje prodaje i njihove kombinacije svakako su korisne i nezamjenjive, ali nisu jedine i dovoljne za komunikaciju s korisnicima i ostvarivanje opipljivih rezultata. Drugim riječima nije ljuđe dovoljno samo privući, zainteresirati ih, stvoriti kod njih želju i potrebu za onim što institucija nudi. Ono što se nudi mora biti i dostupno onima kojima je namijenjeno.

Odluku o tome koje će posrednike angažirati za prodaju ulaznica za predstave, hoće li gostovati u manjim gradovima i mjestima, ili neće, kako će osigurati naplatu od posrednika, nisu ni malo jednostavne i bitno utječu na sve ostale marketinške napore koje poduzimaju.

Distribucija nam govori na koji način proizvod dopijeva od proizvođača do krajnjeg potrošača, odnosno koje putove pri tome koristiti. Zadaća je distribucije da u pravo vrijeme na pravom mjestu dostavi proizvod u pravoj količini.

Način distribucije proizvoda kulture predodređen je njihovim načinom potrošnje. Postoje proizvodi kulture koji su namijenjeni kolektivnoj potrošnji budući da su pristupačni korisnicima na određenom mjestu i određenom vremenu, kao što su primjerice kazališne predstave. Postoje i proizvodi kulture koji su namijenjeni pojedinačnoj potrošnji u kojima korisnik može uživati sam kada god i gdje god to želi.

Prodaja i distribucija proizvoda kulture imaju zadaću da korisniku proizvoda kulture isti učine dostupnim, učine da ga kupi te u konačnici da njime zadovolji svoje potrebe. "Prodaja proizvoda kulture ne predstavlja jedini, već manji izvor ostvarivanja dohotka, rezultira i činjenicom da se ovoj funkciji marketinga poklanja i prilično mala pozornost u ustanovama kulture, što je negativno gledajući s cjelokupnog društvenog aspekta."<sup>19</sup> Uspješna prodaja proizvoda određene ustanove kulture na tržištu znači da je ona svojim programom uspješno zadovoljila postojeću potražnju, da je samim tim opravdala svoje postojanje i društvenu ulogu.

Prodaja proizvoda kulture može se obavljati:<sup>20</sup>

- izravno (bez posrednika)
- neizravno (putem posrednika)

Koji oblik prodaje upotrijebiti, ovisi najviše o vrsti kulturne djelatnosti, pa se tako kazališno-glazbene djelatnosti koriste gotovo isključivo izravnom prodajom svojih proizvoda, dok se

---

<sup>19</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 214

<sup>20</sup> Ibid str. 214



ostale ustanove kulture u najvećoj mjeri koriste neizravnom prodajom proizvoda. Postoje i posebni oblici distribucije nekih proizvoda kulture kao što su to naprimjer umjetnička djela, a odnose se na aukcije i prodajne izložbe.

Distribucija može biti selektivna, intenzivna i ekskluzivna, ovisno o tome koliko napor u vremenskom i prostornom smislu mora učiniti korisnik da bi određeni proizvod kulture kupio, odnosno koristio. Ona dakako ima zadaću da proizvod kulture s mjesta proizvodnje dostavi na mjesto potrošnje, krajnjem korisniku.

Proizvodi kulture najčešće se pružaju selektivnom i ekskluzivnom distribucijom. Može se još razlikovati distribucija od sebe i k sebi, a u određenom smislu i njihova kombinacija. Načelo distribucije k sebi najšire je upotrebljavano, a očituje u nastojanjima ponuđača da u prostornom smislu, svoje proizvode kulture što je moguće više približi krajnjem korisniku. Kod načela k sebi ustanova kulture najčešće objektivno nije u mogućnosti približiti svoj proizvod krajnjem korisniku, pa su zapravo krajnji korisnici prisiljeni kretati se prema proizvodu. Ako potencijalni posjetitelj živi u nekom gradiću u kojem nema kazališta, a želi pogledati neku predstavu, mora otići u veliki grad u kojem postoji kazalište, što bi onda za to kazalište predstavljalo distribuciju “k sebi”. Međutim, ukoliko neko tzv. “putujuće kazalište” (npr. Histrioni) posjeti mjesto njegova prebivanja za to je kazalište u tom slučaju riječ o distribuciji “od sebe”.<sup>21</sup> Odluke o tome koje posrednike angažirati za prodaju ulaznica za predstave, da li gostovati u manjim mjestima ili ne, kako osigurati naplatu od posrednika, s kojim partnerima organizirati koncertnu turneju orkestra i sl. nisu nimalo jednostavne i bitno utječu na sve ostale marketinške napore koje treba poduzeti.<sup>22</sup>

Dakle, distribucija proizvoda kulture ima zadaću omogućiti maksimalno moguću dostupnost proizvoda kulture neposrednim korisnicima, može se obavljati i u radno-domicilnom okruženju korisnika proizvoda kulture, kao što je primjerice organizacija kazališnih predstava u gospodarskim subjektima, školama i slično. Kanali distribucije proizvoda kulture govore nam kojim putovima proizvod kulture prolazi od ustanove kulture ili nekog drugog ponuđača, postoje li pri tome posrednici ili ne. Institucije mogu svojim korisnicima namijeniti jednu ili više ponuda, a za svaku od njih trebaju izabrati kanal distribucije, koji se mogu često djelomično ili u potpunosti preklapati.

---

<sup>21</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 217

<sup>22</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 181

Izbor kanala distribucije ovisi ponajprije o slijedećem:<sup>23</sup>

- vrsti i svojstvima distribuiranog proizvoda kulture
- širini i dubini proizvodnog programa ustanove kulture
- osobitostima tržišta distribuiranog proizvoda kulture
- predvidivom opsegu prodaje
- raspoloživim kanalima distribucije i njihovim predvidivim troškovima
- financijskoj snazi ponuđača
- disperziranosti korisnika

Izravni kanali distribucije, dakle bez posrednika, u marketingu u kulturi mnogo su češći nego neizravni, ponajprije zbog činjenice što je na taj način olakšano djelovanje na člana ciljne tržišne skupine, osobito glede promjena njegova ponašanja.

Moguće je međutim ustanoviti i slijedeće razloge:<sup>24</sup>

1. Prihod od provedene transakcije ne mora se podijeliti s nekim od partnera
2. Sve aktivnosti unutar kanala distribucije mogu se lakše kontrolirati
3. Lakše je upoznati potrebe u želje članova ciljne tržišne skupine
4. Reakcija na poteze konkurencije mnogo je brža i izravnija
5. Lakše je reagirati odgovarajućim programom ili proizvodom
6. Moguće je eksperimentirati na koji je način moguće najbolje približiti se članu ciljne tržišne skupine
7. Lakše je kontrolirati kvalitetu ponude nego li u slučaju kada postoje posrednici
8. Preciznije je moguće odrediti pristup pojedinim tržišnim segmentima

Treba razlikovati još dva tipa distribucije:

1. Jednostavna (vezana je za jedno distribucijsko mjesto npr. kazalište, galerija)
2. Umrežena (vezana za čitav niz široko prostorno disperziranih distribucijskih mjesta, kao što su npr. knjižare kao svojevrсни maloprodajni objekti)

---

<sup>23</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 219

<sup>24</sup> Ibid. str. 220

Treba istaknuti, kako se danas već može u potpunosti govoriti i o tzv. elektroničkoj distribuciji koja se odnosi na distribuiranje određenih proizvoda kulture putem Interneta (npr. E-bay koji je veliki hit i trend u današnjem svijetu među cijelom populacijom, osobito među mladima).

### 3.3. Cijena

Cijena usluge ima ekonomsko i psihološko značenje. Ekonomski, prihod i dobit poduzeća određeni su cijenom usluge koje ono pruža. Psihološki, cijena utječe na vrijednost koju usluga ima za korisnika, ona je pokazatelj kvalitete i ima važnu ulogu u stvaranju i održavanju imidža poduzeća. "Cijena kao element marketinškog miksa često predstavlja "kamen smutnje" osobito kod onih institucija iz područja kulture i umjetnosti koje se smatraju neprofitnim organizacijama, jer se ponekad smatra nespojivim s njihovom neprofitnošću."<sup>25</sup>

Cijena obavještava korisnika o tome što može očekivati od usluge u smislu razine kvalitete, ali i troškova. Kod većine profesionalnih usluga cijena je određena specifičnom situacijom pa ju je nekad gotovo nemoguće i odrediti. Uslugama se puno teže određuje cijena nego opipljivim proizvodima. Uslužna poduzeća osim same cijene u obzir trebaju uzeti i sve druge troškove koje korisnici imaju u korištenju usluge: dodatne financijske troškove, vrijeme, mentalni, fizički i senzorni trošak, koje trebaju težiti smanjivati. "Cijena u institucijama iz područja kulture i umjetnosti predstavlja jedan od najpreciznijih „alata“ pomoću kojeg se može uvesti red u različite procese (ne)tržišne razmjene s različitim sudionicima, a to često, nije nimalo jednostavno."<sup>26</sup>

U odnosu na cijene proizvoda u marketingu u kulturi imamo, načelno, sljedeću situaciju:<sup>27</sup>

- a) proizvod kulture ima cijenu i u cijelosti je plaća korisnik (primjerice plaća ulaznicu za koncert ozbiljne glazbe, muzej, galeriju)
- b) proizvod kulture ima cijenu, a korisnik je plaća tek djelomično (primjerice karta za kazalište)
- c) proizvod kulture ima cjelinu, ali je korisnik plaća neizravno (primjerice kazališna predstava) uplaćivanjem doprinosa, poreza i drugih davanja kojima se osigurava

---

<sup>25</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 167

<sup>26</sup> Ibid. str. 167

<sup>27</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 203

normalno poslovanje ustanove kulture financiranjem od strane lokalne ili regionalne samouprave.

Što se tiče cijena proizvoda kulture, potrebno je razlučiti sljedeće moguće slučajeve oblikovanja cijena proizvoda kulture:<sup>28</sup>

1. proizvod kulture ima ekonomsku cijenu
2. proizvod kulture ima neekonomsku cijenu:
  - a) određena neekonomska cijena
  - b) besplatan proizvod kulture

Proizvodi u kulturi ne moraju neizostavno imati cijenu, što međutim ne znači da nisu neizravno naplaćeni. Naplaćivanje se može izvršiti na čitav niz načina, putem doprinosa i poreza, donacija, sponzorstva i slično.

Cijena proizvoda kulture, može biti ovisno o stupnju njegove marketabilnosti:<sup>29</sup>

- a) puna cijena koštanja
- b) diferencirana cijena (za pojedine kategorije korisnika npr. studenti i umirovljenici plaćaju manju cijenu za javni prijevoz za razliku od ostalih putnika)
- c) nepotpuna cijena koštanja (razliku od pune cijene koštanja pokriva država, odnosno lokalna i regionalna samouprava npr. dječji vrtić, jedan dio snose roditelji, a jedan država)
- d) proizvod kulture je u cijelosti besplatan (proizvodu zbog njegovih osobitosti nije niti moguće odrediti cijenu ili pak razliku od pune cijene koštanja pokriva država, odnosno lokalna i regionalna samouprava npr. javna dobra kao što su ceste, semafori i sl.)

Cijena proizvoda kulture je na tržištu u najvećem broju neekonomska, odnosno ne dolazi do poklapanja kulturno umjetničke s tržišnom vrijednošću. Osim tržišnih u oblikovanju cijena proizvoda kulture, treba uzeti u obzir i interne činitelje, od kojih troškovi predstavljaju najvažnije.

---

<sup>28</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 203

<sup>29</sup> Ibid str. 205

U svakom slučaju dobra politika cijena ustanove kulture nedvojbeno zahtjeva detaljno i ažurno praćenje izvora priljeva financijskih sredstava, kao i točno utvrđivanje mjesta i nositelja pojedinih troškova koji se tijekom poslovanja javljaju. Politika cijena je znači izuzetno značajna za ustanove kulture. Može se prilagođavati na različite načine, ovisno o konkretnoj kulturnoj djelatnosti, kao što su primjerice:<sup>30</sup>

- davanje popusta na plaćanje unaprijed
- diferenciranje cijena za različite segmente korisnika (primjerice kazališne predstave za djecu, učenike, studente i sl.)
- diferenciranje cijena prema raznovrsnim kriterijima (primjerice matineeje i pretpremijere u kazalištu)
- diferencirane cijene prema vremenu (niže cijene u muzejima i galerijama u danima kada je inače najmanje posjeta ili cijena električne energije je jeftinija noću)
- popusti za veći broj posjetitelja (ulaznice za muzeje, galerije)
- popusti za članove klubova (klubovi čitatelja, prijatelja filma, prijatelja glazbe i sl.)

U slučaju besplatnih proizvoda kulture riječ je ponajčešće o proizvodima koji su besplatni samo za krajnjeg korisnika, ali to znači da za njih ipak netko plaća punu cijenu.

Za razliku od profitnih subjekata koji pomoću cijena ostvaruju svoje profitne ciljeve i kontroliraju uspješnost svoga poslovanja, ustanove kulture koriste kao sredstvo za stimuliranje svojih ciljnih skupina za željeno ponašanje. Zbog toga su česti slučajevi besplatnog nudišta proizvoda i usluga ili određivanje cijena ispod razine stvarnih troškova.

Potrebno je istaknuti činjenicu da i u slučaju kada ciljni korisnik ne plaća proizvod, on je u pravilu izložen određenim novčanim troškovima, koji se mogu odnositi na utrošak vremena (vrijeme putovanja, čekanja).

Druga vrsta nenovčanih troškova odnosi se na moguće razočaranje proizvodom kulture i sve posljedice koje slijedom toga proizlaze. Proizvod kulture, kao što smo već vidjeli, ponajčešće nema materijalni nego nematerijalni oblik, i što je još češće vrlo mu je teško utvrditi težinu vrijednosti, pa naravno time i njegovu tržišnu cijenu. S druge strane, njegov korisnik pokušava uspostaviti ravnotežu između troškova i koristi od proizvoda kulture, što uopće nije jednostavno budući da su koristi od proizvoda kulture teško mjerljive i u najvećem broju se ne mogu kvantificirati jer su kvalitativnog karaktera. Zbog navedenog oportuniše je u razmatranje

---

<sup>30</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 209

uvesti kategoriju troškova, i to tzv. pojmljivih troškova, pod kojim podrazumijevamo bilo koji očekivani negativni iskaz konkretne razmjene anticipativno shvaćen od strane člana ciljne tržišne skupine. U većini razmjena marketinga u kulturi zato je upravljanje pojmljivim troškovima značajnije nego li upravljanje koristima. To dalje znači da nominalna cijena predmeta neke razmjene može biti znatno manje važna u odnosu na pojmljive troškove vezano za potrošača. S druge strane ustanova kulture može na račun smanjenja vlastitih troškova povećati pojmljive troškove svojih korisnika. Zadaća marketinga je smanjiti ove vrste troškova, s jedne strane smanjiti psihosocijalni rizik koji korištenje određenog proizvoda kulture u sebi nosi, te s druge strane povećati razinu educiranosti i informiranosti potencijalnih korisnika proizvoda kulture. Načelno je potrebno izračunati razliku između proizvodne cijene predstave i njezine prodajne cijene, imajući u vidu tzv. ulazne, izlazne i izvedbene troškove koji se pojavljuju. Prodajna cijena potom se podijeli s brojem sjedala umnoženim za broj planiranih izvedaba i dobije se realna cijena jedne ulaznice.<sup>31</sup> Međutim to vrlo rijetko predstavlja i stvarnu cijenu po kojoj se ulaznice prodaju. U subvencioniranim kazalištima cijena ulaznice koju gledatelj plaća u pravilu je znatni niža od realne cijene.

### **3.4. Elementi marketinškog komuniciranja**

#### **3.4.1. Oglašavanje**

Oglašavanje je jedan od najbitnih elementa marketinškog komuniciranja. „Oglašavanje predstavlja plaćeni masovni oblik komunikacije specifičnih sadržaja s ciljem informiranja, podsjećanja i poticanja potencijalnog kupca na akciju u odnosu na određenu ideju, proizvod ili uslugu.“<sup>32</sup>

Oglašavanje omogućava korisnicima olakšavanje alternativnog izbora, informiranje o novim ili kvalitetno modificiranim proizvodima kulture na tržištu, te unapređivanje selektivne potražnje. Oglašavanje treba tumačiti i uvjeravati korisnike u pozitivne i kvalitativne osobitosti i svojstva proizvoda kulture, na općeprihvatljiv i razumljiv način.

Promocijske poruke mogu biti racionalne, emocionalne i moralne, ali svaka od njih sadrži persuazivne (nagovaračke) elemente.

---

<sup>31</sup> Lukić D.: *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, Hrvatski centra iti-unesco, Zagreb, 2006., str. 221

<sup>32</sup> Kesić T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio d.o.o., Zagreb, 2003., str. 236

Oglašavanje bi i na području marketinga u kulturi trebalo imati savjetodavnu, usmjeravajuću, inducirajuću i edukativnu funkciju, ali se već duže vrijeme javljaju negativne kritike prema oglašavanju, zbog izraženog nagovaračkog djelovanja.

Oglašavanje je uvijek pratilo društveno-ekonomski razvitak, ne stvara oglašavanje društvo već društvo oglašavanje. Temeljna slabost oglašavanja je što nije u dovoljnoj mjeri u funkciji tržišno organiziranog gospodarstva.

Temeljni oglašivački ciljevi su ostvarenje djelotvornosti i ostvarenje uspješnosti oglašavanja. Ostvarenje djelotvornosti oglašavanja zapravo znači kako je oglašivača poruka zapažena od strane njezinog potencijalnog konzumenta, te da su stvoreni odgovarajući komunikacijski učinci, dok ostvarenje uspješnosti znači ostvarenje neposrednih učinaka, koji su bili predmet oglašavače poruke, dakle kupnja proizvoda, odnosno uključivanje u određenu društvenu akciju. Za oglašavanje su potrebna određena financijska sredstva, koja ne treba gledati kao trošak, nego kao dugoročno svojevrsnu investiciju, te se kao jedan od ciljeva oglašavanje može podrazumijevati i maksimiziranje povrata takve investicije. (Npr. Coca cola do 80% posto ostvarenih prihoda ulaže u oglašavanje čime ostvaruju ciljeve i konstantno djeluje na svijest korisnika.)

Određivanje visine iznosa financijskih sredstava za oglašavanje, ili predviđanje oglašavačeg budžeta, predstavlja vrlo važno područje promocijske politike ustanove kulture uopće, a osobito radi ostvarenja onog djela koristi ustanove kulture temeljenog na učincima djelovanja oglašavanja.

Visina iznosa financijskih sredstava za oglašavanje u ustanovama kulture ovisi o sljedećim činiteljima:<sup>33</sup>

- proizvodu kulture koje ustanova kulture oglašava, kao i ostalim elementima marketing spleta
- proizvodnom programu ustanove kulture
- komunikacijskim i uopće marketinškim ciljevima ustanove kulture
- tržišnom udjelu ustanove kulture
- veličini ustanove kulture
- rezultatima istraživanja oglašavanja
- položaju proizvoda kulture na krivulji životnog ciklusa
- ciljnom tržišnom segmentu korisnika

---

<sup>33</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 228

- cjelokupnom promocijskom submixu
- općoj ekonomskoj, odnosno gospodarskoj situaciji, te zakonskoj regulativi
- raspoloživim financijskim sredstvima ustanove kulture
- oglašavanju konkurencije
- vremenskom razdoblju za koje se donosi

### **3.4.2. Osobna prodaja**

Osobna prodaja predstavlja međusobni oblik komunikacije i po tome se razlikuje od ostalih oblika marketinške komunikacije.

”Osobna prodaja i osobni kontakti obuhvaćaju sve one aktivnosti koje se odnose na izravnu osobnu interakciju i komunikaciju potencijalnih partnera koji mogu biti: kupac i prodavač, ravnatelj institucije i menadžer zadužen za sponzorstva u tvrtki zainteresiranoj za sponzoriranje neke kulturne manifestacije, estradna zvijezda i aktivnosti lokalne udruge koji je nastoji pridobiti za sudjelovanje u dobrotvornim koncertima i dr.”<sup>34</sup>

Brojni voditelji kulturnih institucija, oblik osobne prodaje smatraju izuzetno učinkovitim, osobito imajuću u vidu navike i „kulturu osobnog ophođenja“. Poslovni sastanak, ručak, večera, domjenak, konferencija, zajedničko poslovno putovanje, smatraju se izuzetnim prigodama za informiranje, podsjećanje i/ili uvjeravanje sadašnjih ili potencijalnih partnera.

Uz mnogobrojne prednosti koje proizlaze iz mogućnosti ostvarivanja potpuno prilagođene komunikacije, odgovaranja na eventualna pitanja, razmjene iskustava, prilagođavanja ponuda i sl., osobna prodaja ima i jedan veliki nedostatak, relativno je skupa.

### **3.4.3. Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama imaju mnogo širi krug djelovanja od pukog privlačenja pozornosti javnosti. Veliko značenje zahtjeva i promocijska aktivnost odnosa s javnošću, tj. odnosa ustanove kulture s okruženjem u kojem djeluje. Sve uočljiviji su također alati i tehnike integrirane marketinške komunikacije kao što su oglašavanje, razvoj prodaje ili odnosi s utjecajnom i stručnom javnosti.

---

<sup>34</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 201



”Ustanove u kulturi sve su više usmjerene na krajnjeg potrošača kulturnih dobara (publiku) pa integriranom komunikacijom, opsegom i sadržajem širim od marketinških, nastoje izgraditi dugoročne odnose s korisnicima. Također se provode brojna neformalna istraživanja, poput anketiranja publike, praćenja internetskih foruma i društvenih mreža kako bi se dobila povratna informacija.”<sup>35</sup>

Odnosi s javnošću kao promocijska aktivnost, mogu se predstaviti kao skup raznovrsnih akcija određene ustanove kulture usmjerenih prema dionicama, stvarnim i potencijalnim korisnicima, dobavljačima, bankama, znanstvenim ustanovama, mjesnim odborima, organima vlasti, lokalnoj i regionalnoj samoupravi i cjelokupnoj javnosti, radi stvaranja povjerenja, dobre volje, povoljnog mišljenja i predodžbe o radu i djelovanju te ustanove kulture kod različitih ljudi izravno ili ne izravno povezanih s dotičnom ustanovom kulture.

Važno je istaknuti da se u nekim institucijama iz područja kulture i umjetnosti odnosi s javnošću često smatraju posebnom poslovnom funkcijom, a ne sastavnim djelom ukupne marketinške komunikacijske (promocijske aktivnosti).<sup>36</sup>

Publicitet je svaki ne plaćeni oblik javnog obavješćavanja, o nekoj pravnoj ili fizičkoj osobi, mjestu, stvari ili događaju. Ekonomski je publicitet svaki od strane ustanove kulture neplaćeni i planirani oblik javnog objavljivanja novosti i vijesti o njezinu životu i radu različitim kanalima komuniciranja. Publicitet u kulturi je obično u neposrednoj vezi s kritikom, odnosno kritičkim prikazima proizvoda ili ustanove kulture, koji mogu biti negativni i pozitivni, a ujedno su i u neposrednoj vezi s njihovom kvalitetom.

#### **3.4.4. Ostali oblici marketinškog komuniciranja**

*Komunikacija od usta do usta* u kontekstu marketinga, fenomen je koji u zadnje vrijeme radikalno mijenja sveukupnu marketinšku scenu i industriju. O komunikaciji od usta do usta sve se više govori i piše, svi su svjesni njenog postojanja, snažne marketinške moći i utjecaja.

Komuniciranje od usta do usta kao svojevrsna usmena predaja, jest neorganizirani način osobnog komuniciranja, koje se svodi na komuniciranje s odgovarajućim stručnjacima, voditeljima mišljenja, te što je najčešće, članovima referentnim skupina (obitelj, susjedi, suradnici na radnim mjestima, prijatelji, poznanici). Budući da komunikacija od usta do usta,

---

<sup>35</sup> Obradović Đ., Bogdanović M.; Medianali - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva, Vol. 4., Br.7., 2010., str. 76

<sup>36</sup> Pavičić J., Alfirević N., Aleksić L.J.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb 2006., str. 201

nije organizirani način osobnog komuniciranja, ona može poprimiti pozitivna ili pak negativna obilježja, te je zato valja nastojati komunicirati.<sup>37</sup>

„*Izravni marketing* uporaba je izravnih potrošačkih kanala za dopiranje do potrošača te isporuke roba i usluga, bez korištenja posrednika.“<sup>38</sup> Stručnjaci za izravni marketing koriste veliki broj kanala kako bi dosegli potencijalne i postojeće, u te kanale ubrajaju se izravna pošta, katalozi, telemarketing, interaktivna televizija, kiosci, internetske stranice i mobilni uređaji.<sup>39</sup> Mediji izravnog marketinga načelno su jednaki konvencionalnim medijima, s tim što je u posljednje vrijeme osobit naglasak na elektroničkim medijima i upotrebi računala i Interneta. Međutim, za svoju osnovu izravni marketing mora raspolagati odgovarajućim bazama podataka koje mogu pružiti sve potrebne relevantne podatke o potrošačima koji će biti ciljna skupina prigodom uspostavljanja izravne komunikacije.

*Društvene mreže* postale su važna sila u marketingu namjenjenom i krajnjim i poslovni potrošačima. Riječ je o besplatnim online servisima koji korisnicima omogućuju raznovrsne vidove komunikacije sa svijetom uz mogućnost vlastite prezentacije.<sup>40</sup>

Najveća društvena mreža na svijetu je Facebook, tu su još i Twitter, MySpace, LinkedIn. Marketinški stručnjaci i dalje uče na koji način najbolje ući u društvene mreže i među njihovu širu točno definiranu publiku. Zbog nekomercijelne prirode društvenih mreža, korisnici se tamo nalaze prvenstveno radi međusobnog povezivanja - privlačenja pažnje i uvjeravanje predstavlja još veći izazov.<sup>41</sup> Također, pružajući korisnicima mogućnost da generiraju svoj sadržaj, oglasi koji se pojavljuju sa strane mogu imati i neodgovarajući sadržaj.

Kao i pojedinac, poduzeća se također mogu pridružiti društvenim grupama i aktivno u njima sudjelovati. Imati Facebook stranicu postao je virtualni preduvjet za mnoga poduzeća. Twitter može pomoći čak i najmanjim poduzećima, kako bi stvorili interes za svoje proizvode i događaje koje organizira.

---

<sup>37</sup> Meler M.: Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2006., str. 233

<sup>38</sup> Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: Upravljanje marketingom 14. Izdanje, Mate, Zagreb, 2014., str. 548

<sup>39</sup> Ibid., str. 535

<sup>40</sup> [http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20%20Social%20marketing%20one%20two%20%205BCompatibility%20Mode%5D\(1\).pdf](http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20%20Social%20marketing%20one%20two%20%205BCompatibility%20Mode%5D(1).pdf) (25.11.2014.)

<sup>41</sup> Ibid., str. 548

### 3.5. Proces

Proces pružanja usluge za korisnike predstavlja dio same usluge. Čine ga: "postupci, mehanizmi, zadaci, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje" itd. Sve to mora biti orijentirano na zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja korisnika, a ne isključivo na internu efikasnost. Uslužni procesi se međusobno razlikuju, od visoko složenih do vrlo jednostavnih, te onih koji su standardizirani ili prilagođeni korisniku.<sup>42</sup>

Proizvod uslužnog poduzeća nije samo skup elemenata koji čine uslugu, nego su to i rezultati koji se postižu pružanjem usluga. U svakom slučaju, potrebno je njihovo dobro oblikovanje, jer u protivnom rezultiraju sporošću, nedjelotvornom isporukom usluge, izgubljenim vremenom i razočaravajućim iskustvom za korisnika te zamorom, lošim izvršenjem posla, niskom produktivnošću i mogućnošću greški na strani zaposlenika koji pružaju uslugu. Sustav pružanja usluge, ponašanje osoba koje dolaze u kontakt s korisnicima i sama interakcija zajednički oblikuju za korisnika vidljive operacije pružanja usluge. Proces pružanja usluge za korisnika predstavlja dio same usluge, zbog toga svi elementi koji ga čine moraju biti osmišljeni i organizirani na odgovarajući način. To znači da trebaju biti orijentirani na zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja korisnika, a ne isključivo na internu efikasnost. Odluke o stupnju uključenosti korisnika u proces pružanja usluga, kao i o pravima i odgovornosti zaposlenika da samostalno odlučuju o koracima koji će poduzeti tijekom pružanja usluge, moraju biti uključene u odlučivanje o procesu pružanja usluge.<sup>43</sup>

Napori, pažnja i akcija zaposlenika bez obzira na intenzitet i razinu profesionalnosti ne mogu biti dovoljni za prevladavanje slabosti koje postoje u loše osmišljenom i oblikovanom procesu pružanja usluga.

Proces pružanja usluge element je temeljem kojega poduzeće postiže željenu poziciju na tržištu i koji je u funkciji stjecanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Proces je važno promatrati kao strukturne elemente cjelovitog sustava pružanja usluge. Tako je moguće u većoj mjeri znanstvenim pristupom osmisliti i realizirati pružanje usluge, ali ovakav pristup do sada nije naišao na značajnija razmatranja u disciplini marketinga.

---

<sup>42</sup> Nefat A.: Marketing usluga, nastavni materijal, šk. godina 2013/14., Sveučilište u Puli, str. 11

<sup>43</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 120

Bez obzira na različitost disciplina, temeljni koncepti su zajednički i uključuju:<sup>44</sup>

- Razvijanje procesa u logičke korake i sekvence, a u cilju olakšanja njegove kontrole i analize.
- Kritičko razmatranje procesa u kojima se javlja veći broj varijabli, uslijed većeg broja varijabli može doći do razlika u rezultatima, bilo zbog prosudbe, izbora ili slučajno.
- Svaki proces uključuje standardne tolerancije kao potvrdu da su procesi takvi fenomeni koji se ne mogu uvijek besprijekorno izvoditi, tj. s perfektnom preciznošću (bez odstupanja) u odnosu na neki model ili opis.

Opisati i razmatrati proces pružanja usluga moguće je na dva načina:<sup>45</sup>

- a) U odnosu na složenost, tj. ovisno o brojnosti koraka i sekvencama koje ga čine, te o njihovoj prirodi.
- b) U odnosu na razgranatost pod kojim se podrazumijeva stupanj promjenjivosti koraka odnosno sekvenci u procesu.

Svaka se usluga može analizirati prema ukupnoj složenosti i razgranatosti procesa. Općenito sve usluge koje obilježava potreba za prosuđivanjem i prilagođavanjem situaciji vrlo su složene i jako razgranate.

Promjene se mogu kreirati u jednom od četiri strateška pravca. Svaki pravac ima prednosti i nedostatke te specifične posljedice u odnosu na upravljanje i rizike na tržištu.

Pravci su:<sup>46</sup>

- a) Reducirana razgranatost. Cilj je smanjiti troškove, poboljšati proizvodnost i olakšati distribuciju (pružanje usluge). Time se postiže ujednačenost kvalitete i veća raspoloživost usluge. Negativnost se očituje u nefleksibilnosti proizvodnih procedura, a korisnik može doživjeti promjenu kao ograničavanje mogućnosti izbora, odnosno može odustati od korištenja jako standardizirane (iako jeftine) usluge te napustiti poduzeće – pružatelja i postati korisnikom usluge konkurencije.

---

<sup>44</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 121

<sup>45</sup> Ibid., str. 121

<sup>46</sup> Ibid., str. 121

- b) Povećana razgranatost. Ovakvom se promjenom usluga u većoj mjeri prilagođava potrebi korisnika, a veća fleksibilnost može zahtijevati višu cijenu. Strategija pozicioniranja ne zasniva se na volumenu nego na mogućem dobitku od personalizacije. Povećana razgranatost čini upravljanje, kontrolu i distribuciju (pružanje) usluge težim. Korisnik može pozitivno odgovoriti na promjenu – ako se, na primjer radi o usluzi koja mu osigurava prestiž. Ipak, postoji opasnost da nova cijena (koju je promjena zahtijevala) bude previsoka, pa će u tom slučaju korisnik odustati od korištenja usluga.
- c) Smanjena složenost. Obično znači strategiju specijalizacije. Pojedini se koraci i aktivnosti izbacuju iz procesa pružanja usluge, čime se olakšavaju distribucija (pružanje) i kontrola. Tržište će vjerojatno prihvatiti promjenu ako pružatelj usluge ima reputaciju eksperta. Opasnost može biti u tome da se specijalizacija u dovoljnoj mjeri ne kompenzira novu cijenu ili neprikladnost pribavljanja usluge. Strategija je rizična u odnosu prema konkurentskom položaju usluge na tržištu, posebice kada ostala poduzeća nastave nuditi širu i potpuniju atraktivnu uslugu.
- d) Povećana složenost. Strategija se provodi u svrhu realizacije jačeg prodora na tržište te osvajanja većeg tržišnog udjela, i to putem dodavanja novih usluga ili pojačanjem postojećih. Ovaj su pristup skloni slijediti pružatelji usluga poput trgovačkih lanaca, supermarket, banaka i financijskih institucija općenito. Pozitivna je strana strategije da povećanjem složenosti može doći do povećanja efikasnosti kroz povećanje prihoda ostvarenog od svakog korisnika. Međutim povećana složenost može zbuniti korisnika i izazvati pad u kvaliteti usluge.

Činjenice da proces predstavlja dio usluge, promjene u složenosti i razgranatosti procesa trebaju se promatrati analogno elementima oblikovanja proizvoda. Procesi su komponenta kojom se može upravljati radi ostvarenja željenog pozicioniranja usluge na tržištu. Promjene u procesima mogu zahtijevati promjenu ljudi. Procesi i zaposlenici usko su vezani, pa se oba elementa tretiraju kako sastavni dijelovi komponente proizvoda u marketinškom spletu.

### 3.6. Fizičko okruženje

Fizičko okruženje je „okruženje u kojem se isporučuje usluga i gdje su poduzeća i korisnici u interakciji, te svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge“.<sup>47</sup> Potrebno je dobro upravljanje elementima fizičkog okruženja jer ono šalje poruku o poduzeću, usluzi i cilnom segmentu za kojeg je usluga namijenjena.

Elemente fizičkog okruženja poduzeće nastoji kompenzirati neopipljivosti usluge. Korisnici zapažaju elemente fizičkog okruženja, a ona utječu na njihovo ponašanje u interaktivnim procesima. Odlukama o uređenju interijera, osvjetljenju, ozvučenju, uniformama djelatnika, znakovlju, kućnim bojama, određuje se ambijent, slikovito rečeno „scena i dekor“.<sup>48</sup> Prema tome, odluke o fizičkom okruženju čine integralni dio oblikovanja usluga.

Temeljno marketinškog značenje fizičkog okruženja proizlazi iz funkcija:<sup>49</sup>

- a) Pretvaranje neopipljivog u što je moguće većoj mjeri opipljivo.
- b) Upravljanje percepcijama i očekivanjima korisnika usluge-elementi fizičkog okruženja pomažu pozicioniranju uslužnog poduzeća na tržištu i predstavljaju opipljivu podršku očekivanjima korisnika.

Fizičko okruženje može imati tri strateške uloge u marketingu i menadžmentu usluga:<sup>50</sup>

- Ono je vizualna metafora za cjelokupnu ponudu usluga poduzeća (elementi fizičkog okruženja kod usluga su zamjena za tržišno obilježje ambalaže materijalnog proizvoda) i kao takvo je u funkciji komuniciranja imidža i pretpostavljene kvalitete usluge.
- Svojim oblikom i obilježjima ono treba biti u funkciji olakšavanja obavljanja odgovarajućih aktivnih korisnika i zaposlenika (npr. razmještaj, dizajn i izgled opreme, znakovlje, smjerokazi kretanja itd.)
- Ono je u funkciji diferencijacije od konkurencije - obraća se određenom tržišnom segmentu, pozicionira uslugu i poduzeće na tržištu, ističe konkurentske prednosti.

---

<sup>47</sup> Nefat A.: Marketing usluga, nastavni materijal, šk. godina 2013/14., Sveučilište u Puli, str. 11

<sup>48</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 124

<sup>49</sup> Ibid., str. 125

<sup>50</sup> Ibid., str. 125

Funkcije elemenata fizičkog okruženja jesu:<sup>51</sup>

1. Orijentacija - tijekom interakcije fizički elementi i obilježja daju korisnicima informacije potrebne za kretanje po okruženju.
2. Kontrola - osjećaj kontrole nad situacijom u kojoj se korisnik nalazi.
3. Utjecaj na percepciju vremena provedenog čekajući na red za korištenje usluge - elementi fizičkog okruženja smanjuju percepciju vremena provedenog u čekanju, povećavaju razinu zainteresiranosti, mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo korisnika usluge.
4. Familijarnost s uslugom - kod usluga koje se pružaju uz primjenu sustava franchise. Zadatak im je osigurati prepoznatljivost i uniformiranost ambijenta bez obzira na lokaciju korištenja usluge.

Presudni elementi vanjskog fizičkog okruženja su arhitektura, vanjsko znakovlje te neposredna okolina. Arhitektura je važan marketinški instrument kojim se povećava atraktivnost. Vanjsko znakovlje pojačava željeni image poduzeća i vjerojatnost da dođe do korištenja usluge. Brojna poduzeća smatraju oba elementa ključnim marketinškim instrumentima. Neposrednu okolinu čine druga poduzeća, zgrade i djelatnosti koje se u njima obavljaju. Unutrašnje oblikovanje i atmosferu čine dekor, stil, boja, umjetnička djela glazba, zvukovi i mirisi, namještaj, oprema.

Ti elementi trebaju podržavati opredjeljenje poduzeća - što ono želi biti, koji image želi komunicirati. Utjecaj boja na okruženje u kojem se pruža usluga. Psihološki utjecaj boje na osobu rezultat je njezina 3 obilježja: ton (žuta, plava, tople ili hladne), vrijednost (svijetle i tamne), intenzitet (stupanj sjaja). Utjecaj glazbe na okruženje u kojem se pruža usluga. Glazba koja se koristi kao pozadina u procesu pružanja usluge smatra se jednim od najutjecajnijih i najmanipulativnih elemenata. Pojačava percepcije atmosfere što utječe na ponašanje korisnika, utječe na vrijeme provedeno u uslužnom poduzeću. Glazba kod usluga s relativno visokim stupnjem uključenosti korisnika može čak biti nepoželjna. Glazba utječe i na zaposlenike, čije dobro raspoloženje kao rezultat izloženosti odgovarajućoj glazbi, vodi ponašanju s kojim će korisnici usluga biti zadovoljniji, a poduzeće bolje poslovati.

---

<sup>51</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 128.

Fizička pojavnost usluge je širi koncept i uključuje uslužno fizičko okruženje (servicescape) i ostale oblike fizičke komunikacije, kao što je navedeno u tablici 1.

Tablica 1: Elementi fizičke pojavnosti usluge

Fizičko uslužno okruženje	Ostala opipljiva komunikacija
<b>Vanjski izgled pogodnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn eksterijera</li> <li>• Znakovlje</li> <li>• Parkiranje</li> <li>• Krajolik</li> <li>• Okruženje</li> </ul>	Posjetnice Pisaći pribor Računi Izvještaji Odjeća zaposlenika Uniforme Brošure
<b>Unutrašnjost pogodnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn interijera</li> <li>• Oprema</li> <li>• Znakovlje</li> <li>• Raspored</li> <li>• Kvaliteta zraka/temperatura</li> </ul>	Web stranice Virtualno okruženje

Izvor: Zetihaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D.: Services marketing, str. 317.

### 3.7. Ljudski čimbenici

Osobe uključene u proces pružanja i korištenja usluge važan su dio ponude jer njihovo ponašanje utječe na stvaranje percepcija korisnika. S gledišta „humanizacije“ kontakta može se reći nužno je da uslužno osoblje vlada svojim emotivnim reagiranjem i da bude sposobno prihvatiti korisnikova reagiranja.<sup>52</sup> Uslužno osoblje predstavlja element koji zauzima ključni položaj s gledišta marketinga, ono predstavlja sigurnost, to je odraz uslužnog poduzeća. Često može dobiti nesrazmjerne komplimente zadovoljnih korisnika, ili naprotiv kritike. ”Razumijevanju susreta s uslugom licem u lice pridonosi teorija uloga i scenarija koja se zasniva na kazališnoj metafori. Prema kazališnoj metafori izvedba usluge pitanje je međusobnog utjecaja pružatelja i primatelja usluge, odnosno uslužnih glumaca i publike unutar fizičkog konteksta. Na zadovoljstvo korisnika utječe svaka od četiriju komponenti kazališne metafore u susretima s uslugom: glumci, publika, fizičko okruženje i izvedba, gdje svako

<sup>52</sup> Eiglier P., Langeard E.: Marketing usluga, Vitagraf, Rijeka, 1999., str 43



poduzeće odlikuje njihova jedinstvena kombinacija.”<sup>53</sup>

### 3.7.1. Zaposlenici

Uslugu često procjenjujemo prema ponašanju zaposlenika. Ponajviše onih zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnicima, oni stvaraju sliku svakog uslužnog poduzeća u javnosti. Njihova interakcija je dvostruka, s vanjskim okruženjem te s unutarnjom organizacijom i strukturom. Predstavljaju važan izvor diferencijacije usluga od konkurencije. Treba ih upoznati s njihovom ulogom u pružanju usluge, moraju znati što se od njih očekuje i biti u stanju odgovorno se ponašati. Kod profesionalnih usluga znanje koje stručnjak posjeduje čini temelj usluge poduzeća te takva poduzeća upravo i grade svoju konkurentsku prednost, ugled i image na ekspertizi zaposlenika. Važan zadatak uprave uslužnog poduzeća je pravilno odabrati, školovati i motivirati zaposlene.

Ključni elementi za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika:<sup>54</sup>

1. Izbor zaposlenika - često se ističu troškovi zapošljavanja, međutim poduzeće koje izabere odgovarajuće zaposlenike i uspije izgraditi i održati njihovu lojalnost bit će suočeno s manjom fluktuacijom - dugoročno niži troškovi po radnom mjestu. U procesu izbora treba uskladiti psihografski profil zaposlenika s radnim zadacima koje će obavljati.
2. Obrazovanje zaposlenika - donosi pozitivne rezultate već u srednjoročnim razdobljima. Zaposleni koji su prošli proces edukacije imaju ulogu svojevrsnih promotora novih znanja i vještina. U vodećim uslužnim poduzećima ulaže se u osobnost zaposlenika, u izgradnju povjerenja između poduzeća i zaposlenih.
3. Motivacija zaposlenika - ponašanje i rezultati rada zaposlenika, njihovo zadovoljstvo i lojalnost neposredno ovise o različitim vrstama motivacije.

Ona se može promatrati sa 3 aspekta:

- a) Motivacija koja proizlazi iz svega onoga što se dobiva za uzvrat za uloženi rad - novac, napredovanje, nagradno putovanje, ljepši i veći uredi.
- b) Profesionalna motivacija izražena kod ljudi koji vrijednost vide u tome da rade posao koji vole i koji im se sviđa.

---

<sup>53</sup> Nefat A. i Paus N.,:Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom, Vol. XX Br. 2, 2008., str. 201

<sup>54</sup> Ozretić Došen Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 138

- c) Tzv. „motivacija dobrovoljca“ koja se veže na ljudsku potrebu da se za sobom ostavi dobro djelo, nadmaši samoga sebe i tako zadovolji određene afektivne potrebe.
4. Nagrađivanje zaposlenika - mjerenje, ocjenjivanje i nagrađivanje za postignut rezultat. Potrebno je obuhvatiti sve postupke koji su od kritičnog značenja za pružanje izvrsne usluge.

### **3.7.2. Korisnici**

Značenje uloge ovisi o tome u kojoj je mjeri za pružanje usluge nužna nazočnost korisnika te kako je korisnik uključen u obavljanje operacija. Često se nailazi na predbacivanja kako uvođenje intenzivnijeg sudjelovanja korisnika vodi smanjenju kvalitete samog procesa pružanja usluge. Uspješnost sudjelovanja korisnika u ulozi proizvođača usluga ovisi o nizu čimbenika - kultura same uslužne djelatnosti, utjecaj kulture djelatnosti na zaposlenike i korisnike, kulturna obilježja vanjskog okruženja, učestalost korištenja usluge, trajanje procesa, razina lojalnosti korisnika, stav korisnika u odnosu na inovacije.

Potreba za umjetničkim vrijednostima čovjeku nije urođena i ne postoji kao njegova prirodna potreba (poput, npr. potreba za hranom, vodom, spavanjem). Zbog toga oduvijek i u svakoj kulturi društvena zajednica takvu potrebu razvija i potiče, stvara kroz sustav obrazovanja i odgoja te kroz opći sustav društvenih vrijednosti u manjoj ili većoj mjeri, u skladu sa svojom kulturnom politikom. Unatoč činjenici da potreba za umjetnošću nije prirodno urođena, u velikog je broja ljudi ona odgojem duboko usađena, naravno da se kulturno i kazališno tržište usmjerava na onu skupinu ljudi koji odgojem već imaju svijest o potrebi za kazalištem.

Prema postotcima koji neznatno variraju u ovisnosti o društvenim čimbenicima u pravilu samo mali, izuzetno mali broj ljudi uvijek i stalno ide u kazalište (kazališni profesionalci i zaljubljenici) i oni će svakako doći. Određeni broj ljudi, ipak, nikad ne ide u kazalište niti uopće ima takvu potrebu i oni nikada neće kupiti ulaznice. Neodređen i nepoznat broj ljudi, međutim, ponekad i uz dobru motiviranost povremeno odlazi u kazalište, i upravo ta skupina kao moguće tržište predstavlja potencijalne kupce pa je zato treba pretvoriti u određen i poznat broj. Ta je skupina ono što bi kazalište moglo nazvati svojim tržištem. Suvišno je gubiti vrijeme, energiju i novac na prvu skupinu, koja će i onako uvijek doći, a osobito na drugu koja i onako nikad neće doći u kazalište, nego se treba usmjeriti upravo na ovu treću skupinu

unutra koje je potencijalno tržište.<sup>55</sup> Zbog toga u ovom krugu mogućih posjetitelja, marketinški gledano valja razvijati marketinšku kampanju ili usmjeravati aktivnosti provođenja kulturne politike, kako bi se sužavanjem i fokusiranjem tog kruga došlo do konačno stvarnih konzumenata kulturnih dobara – kupaca kazališne ulaznice.

”Kazalište postoji zbog predstave, predstava zbog publike, a da bi publika došla na predstavu, mora kupiti ulaznicu. Da bi pak osoba postala kazališni gledatelj (kupac ulaznice) ona mora saznati za predstavu kroz promidžbu - biti potaknuta da kupi ulaznicu.”<sup>56</sup>

Pritom je kupac uvijek čovjek, a svaki čovjek neovisno o svim razlikama koje postoje među ljudima (starosne, spolne, obrazovne, rasne, socijalne) sasvim sigurno komunicira s okolinom (prima informaciju) na četiri osnovne razine razuma, privlačnosti, intuicije i želje. Prema tome svaki čovjek sigurno prima marketinšku poruku najmanje na ove četiri razine, na koje suvremeni marketing istodobno i usporedno treba ciljati.<sup>57</sup>

Pritom svakako valja uzeti u obzir otpore koje izaziva svako načelno pozivanje na tržište i averzije koje kod djelatnika u kulturi stvara postavljanje riječi kultura, umjetnost i tržište u istu rečenicu. Iako jedan dio tetrologa govori o „urođenoj potrebi“ čovjeka za kazalištem, prirodnoj vezi čovjeka i kazališta, kazalištu kao temelju civilizacije, danas se ipak uvijek polaziti od činjenice da suvremeni konzument kulturnih dobara uopće ne treba ulaznicu za predstavu, da će i bez nje sasvim dobro živjeti, a da potom nikada u životu ne pogleda niti jednu kazališnu predstavu. Država međutim koja ulaže proračunski novac u programe kulture i odgovorna je za njihovo trošenje, mora sasvim realno gledati na stvar, a realnost su postoci i brojevi koji potvrđuju upravo nevjerovatnu ravnodušnost većine ljudi na planetu za kulturnim dobrima pa tako i kazalištu. Konkretno prodati kazališnu predstavu (izložbu, koncert, knjigu) može se isključivo tamo i onda gdje i kada za nju postoji tržište, i to onakvu kakvu tržište traži.<sup>58</sup>

Dug je međutim put reduciranja broja gledatelja sužavanjem potencijalnog tržišta, preko motiviranog i zainteresiranog do realnog - stvarnog. Koliko će biti stvarno u odnosu na potencijalno tržište, ovisi isključivo o marketinškim aktivnostima. Činjenica je međutim, da je tržište kakvo god ono bilo nužno za opstanak kulture pa tako i kazališta. Gotov kazališni proizvod, predstava ne služi ničemu ako ne ostvari komunikaciju s gledateljima. Već po teatrološkim kriterijima, kazališna predstava bez suodnosa s gledateljima nije dovršen kazališni

---

<sup>55</sup> Lukić D.,: Kazalište, kultura, tranzicija, Hrvatski centar ITI, Zagreb, 2011., str. 67

<sup>56</sup> Lukić D.: Produkcija i marketing scenskih umjetnosti, Hrvatski centra ITI-unesco Zagreb, 2006., str. 187

<sup>57</sup> Ibid, str. 208

<sup>58</sup> Lukić D.,: Kazalište, kultura, tranzicija, Hrvatski centar ITI, Zagreb, 2011., str. 66

čin. S produkcijskog stajališta, bez gledatelja, kazališna predstava predstavlja golemu količinu uzalud utrošenog novca i ništa više od toga. Kao i u svakoj proizvodnji i u kazališnoj produkciji proizvod se proizvodi kako bi se prodao konzumentima, unatoč posebnostima koje i proizvodnja i proizvod imaju u odnosu na običnu proizvodnju roba i usluga. Ljudi koji se ne razumiju u umjetnost i kojima je visoka umjetnost dosadna, neće biti dovučeni u gledališta jednostavno jeftinim cijenama ulaznica, i zbog toga je potrebna društvena akcija šira od jednostavnog marketinškog natjecanja, akcija koja uključuje mnoge čimbenike okruženja, u prvom redu edukacijske i društvene.

## **4. PRIMJER MARKETINGA U KULTURI U ISTARSKOM NARODNOM KAZALIŠTU**

### **4.1. Povijest i djelatnost Istarskog narodnog kazališta**

Gradska kazališna i kulturna ustanova pod nazivom Narodno kazalište u Puli osnovano je rješenjem Narodnog odbora grada Pule 19. ožujka 1948. godine, te je smješteno u višenamjenskoj ali prije svega kazališnoj zgradi, dotadašnjeg naziva, Politeama Ciscutti.

Kazališno je zdanje na današnjem mjestu sagrađeno krajem 70-ih i početkom 80-ih godina devetnaestog stoljeća zaslugom pulskoga građevinskog poduzetnika i dobrotvora Pietra Ciscuttija, svečano je otvoreno 24. rujna 1881. Prije toga Ciscutti je između Danteova trga i Ulice Sergijevaca sagrađio prvo suvremeno kazalište u Puli, manju kazališnu zgradu Teatro Nuovo, otvorenu 28. prosinca 1854. godine.

Prvi direktor Narodnog kazališta u Puli bio je jedan od rukovoditelja partizanske kazališne družine Oblasnoga narodnooslobodilačkog odbora za Istru "Otokar Keršovani", Miljenko Paravić. Prvu premijeru, točnije svoju prvu izvedbu uopće, Držićeva Dunda Maroja, Narodno kazalište u Puli svojim je snagama odigralo 22. siječnja 1949. godine.

Kada je kazališna zgrada po drugi puta rekonstruirana i obnovljena (prvi puta je to učinjeno 1918.), radovi su završeni listopada 1956., osnivačka prava preuzima Narodni odbor Kotara s ciljem da se djelovanje Kazališta proširi na cijelo područje Istre (pripojeno je Narodno kazalište iz Buja), pa se naziv mijenja u Istarsko narodno kazalište. Nakon 23 sezone svoga djelovanja s postavljenih 213 premijera (199 kazališnih i 14 operetnih naslova) 125 autora (66 stranih i 59 domaćih) i odigranih 2.050 predstava, Likvidacijski odbor Skupštine općine Pula 29. travnja 1971. godine (predsjednik Odbora je posljednji direktor Istarskog narodnog kazališta, glumac i redatelj Ljudevit Crnobori) donosi rješenje o prestanku rada Istarskoga narodnog kazališta kao ustanove.

Osamnaest su godina Puljani čekali da se kazališna zgrada po treći puta obnovi i rekonstruira, te konačno dočekali svečano otvorenje 5. svibnja 1989. izvedbom Gotovčeve opere Ero s onoga svijeta HNK iz Zagreba. Od 1994. kazalište djeluje pod imenom Istarsko narodno

kazalište – Kazališna kuća Pula. ZOK<sup>59</sup> iz 1991. tumači da je „kazališna kuća prvenstveno prostor koji opslužuje umjetničko i tehničko osoblje kakako bi se u njima mogle stalno i povremeno izvoditi predstave gostujućih kazališta ili druženja“. Dakle ono bitno po čemu se kazališna kuća razlikuje od kazališta jest to da kuća nema ansambl, dakle angažirane glumce, pa sukladno tome, nema stalan repertoar i kontinuiranu vlastitu profesionalnu produkciju<sup>60</sup>. INK je prvi od svih kazališnih kuća u Hrvatskoj već 2004., napravio značaj iskorak u svojoj formalno pravnoj situaciji, preregistrirao se iz kazališne kuće u kazalište i promijenio ima u Istarsko narodno kazalište – Gradsko kazalište Pula. Ansambl je u tom trenutku činila samo jedna glumica, no to je bilo dovoljno za novu registraciju.<sup>61</sup>

Djelatnost INK-a obuhvaća:<sup>62</sup>

- pripremu i organizaciju, te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela,
- organizaciju javnog izvođenja predstava gostujućih kazališta i kazališnih družina,
- organizaciju javnog izvođenja koncerata i glazbeno-scenskih djela, te drugih
- manifestacija od interesa za Grad Pulu,
- organiziranje izložbi,
- organiziranje umjetničkih radionica, kolonija i slično,
- organiziranje kinematografske djelatnosti i prikazivanje filmova,
- obavljanje promidžbene i izdavačke djelatnosti,
- djelatnosti objekata za kulturne priredbe.

---

<sup>59</sup> Zakon o kazalištu

<sup>60</sup> Lužina J.,: Kazalište kao akcija, Istarsko narodno kazalište, Pula, 2009., str. 123

<sup>61</sup> Ibid., str. 124

<sup>62</sup> Prijedlog Zaključka o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Istarskog narodnog kazališta – Gradskog kazališta Pula za razdoblje od 2011. do 2014. godine

## 4.2. Dramski studio Istarskog narodnog kazališta

Dramski studio INK otvoren je u veljači 1996. audicijom za mlade Puljane željne kazališta. Rad Dramskog studija od svojih početaka temelji se na sustavnom kazališnom obrazovanju mladih. Dramski studio je uključen u rad Međunarodnog kazališnog festivala mladih (MKFM) koji se organizira u Puli svakoga ljeta. Na MKFM-u članovi Dramskog studija imaju priliku susresti se s predavačima iz cijeloga svijeta i njihovim metodama rada. Stečena iskustva uvelike koriste u radu na predstavama Istarskog narodnog kazališta.

Međunarodni kazališni festival mladih nastao je s ciljem da potakne mlade Puljane i Istrane kako bi se radom u festivalskim radionicama približili svemu što čini kazalište, ali i da studentima kazališne umjetnosti i već afirmiranim kazališnim djelatnicima u našoj zemlji ponudi jedan „drugačiji“ način učenja i stjecanja novih vještina. U Hrvatskoj postoje tri kazališne akademije (Zagreb, Osijek i Split) i podosta kazališnih festivala, stoga je MKFM ponudio dvije alternative: na edukacijskom polju otvorio je studentima mogućnost da zavire u nova svjetska strujanja i obogate svoje iskustvo, a na festivalskom polju stvorio je jedan novi oblik manifestacije što se ne temelji na prikazivanju unaprijed spremljenih predstava već se u potpunosti oslanja na proces istraživanja i učenja koji se koristi u izradi predstava i prezentacija.

MKFM od svog osnutka nudi radionice za gotovo sve segmente kazališne umjetnosti. Tu su tako - između ostalih radionice Butoh plesa, kostimografije, redateljske, glazbene, video, radionice kreativnog pisanja, interaktivnog kazališta, kazališnog managementa i dr. Dramci su pohađali (a neke još i danas pohađaju) mnoge aktivnosti kao što su: scenski govor, scenski pokret, teoriju kazališta, seminar neverbalne komunikacije, povijest kazališta, osnove glume, glumu, glazbeni laboratorij, odgojnu dramu, dubinsko opuštanje, borilačke vještine.

Ciljevi dramskog studija:<sup>63</sup>

- Stimulirati kod djece i mladih trajnu radoznalost i interes za dramsku umjetnost, a time i užitak koja iz toga proizlazi.
- Omogućiti im aktivno sudjelovanje u kazališnom procesu.
- Omogućiti polaznicima da budu upućeni u skup znanja, principa, vještina, tehnika i vokabulara vezanih za kazalište.

---

<sup>63</sup> Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/index.php?id=mkfm> (21.11.2014.)

- Izložiti polaznike raznim materijalima (literarnim i medijskim) kako bi uvidjeli veliki kulturni značaj koje kazalište ima, ali isto tako i spoznali kazalište kao dio većeg skupa znanja i vještina.
- Omogućiti polaznicima da razviju skalu pozitivnih osobnih kvaliteta poput uljudnosti, ustrajnost, inicijativu, samopouzdanje, svjesnost samoga sebe i grupni senzibilitet.
- Omogućiti polaznicima samostalan rad i rad u skupini na raznim zadacima kako bi razvili osnovne vještine poput pisanja, čitanja, govora, ali i ostale često zapostavljene vještine poput slušanja i tjelesnog izraza.
- Upotrijebiti metode podučavanja i izvore koji omogućuju svim polaznicima (neovisno o spolu, nacionalnosti, sposobnosti učenja itd.) jednak pristup dramskoj umjetnosti kako bi iskusili uspjeh i zadovoljstvo u svom radu.
- Vrednovati svakog pojedinca kako bismo stimulirali svakog polaznika da cijeni tuđi rad i uvidi njegovu vrijednost.
- Osvijestiti kod polaznika povezanost kazališta (prošlog i sadašnjeg) s osobnim i lokalnim, nacionalnim i međunarodnim zajednicama.
- Dopustiti polaznicima da razviju osobno mišljenje koje će znati potkrijepiti razumnim argumentima, oslobođenima od predrasuda i netolerancije.
- Njegovati i stimulirati trajni užitek, razumijevanje i poštivanje dramske književnosti iz raznih kultura i tradicija.
- Stimulirati polaznike da kritički razmotre način na koji pisci i masovni mediji upotrebljavaju i zlorabljaju jezik i da razviju sposobnost da analiziraju, vrednuju i razlikuju razne upotrebe jezika.

### **4.3. Obilježja i značaj elemenata marketinškog speta Istarskog narodnog kazališta**

#### **4.3.1. Proizvod**

Istrasko Narodno kazalište je javna ustanova koja obavlja kazališnu djelatnost. Kazalište obavlja djelatnost na temelju godišnjeg programa rada. Kazališno vijeće na prijedlog ravnatelja usvaja godišnji program rada i razvoja kazališta koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i financijskim okvirom.



Istarskog Narodnog kazališta podijelilo je svoju sezonu u dva djela, prvi dio kazališne sezone traje od rujna do prosinca, a drugi od veljače do svibnja. Tako je podijeljena i pretplata, za koju se vrši upis na početku svakog djela sezone. Dio programa organizira se u vlastitoj produkciji, dio je gostujuća produkcija. U jednoj kazališnoj sezoni prema Zaključku o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Istarskog Narodnog kazališta uvažavajući umjetničke kriterije i standarde, obavljati svoju djelatnost prema programskom okviru kojim se obvezuje tijekom kazališne sezone u optimalnim okolnostima, o formiranja profesionalnog kazališnoga ansambla, izvesti: <sup>64</sup>

- dvije premijerne predstave u vlastitoj profesionalnoj produkciji ili koprodukciji
- jednu premijernu zavičajnu predstavu (Čakavska scena)
- jednu premijernu predstavu suvremenog plesa
- jednu premijernu predstavu u vlastitoj produkciji za djecu (Scena Dramskog studija)

#### 4.3.1.1. Proces stvaranja proizvoda

„Proces kazališno-glumačkog rada zahtijeva u određenom periodu zatvorenost i zaštićenost od drugih, izolaciju kao u nekoj vrsti karantene, uvijek ponovno učenje, vježbanje i ponavljanje kao u školi, i taj period procesa jest svojevrsna trudnoća, sazrijevanje prije nego što se predstava rodi i izađe u susret gledaocima i gradu u ambijentu izvedbe.“<sup>65</sup>

Ravnateljica INK, koja je ujedno i producent, ostvaruje uvijete za stvaranje produkcije i vodi procese u svim fazama i dijelovima njenog stvaranja. U kazališnoj produkciji prisutna je interakcija elemenata koji se mogu podijeliti na tri osnovne skupine: umjetnička, tehnička i administrativno - organizacijska skupina. Proizvodnja (produkcija) kazališne predstave započinje odabirom dramskog teksta, za koji producent mora osigurati autorska prava za izvedbu i vlasništvo prava na izvedbu. Producent potom angažira autora adaptacije ili autora dramatizacije, te odlučuje da li će u proizvodnju predstave ići samostalno ili u suradnji s drugim producentom. INK ima samostalne vlastite produkcije, ali također često ulazi i u koprodukcije. Potom se osigurava prostor za produkciju i potrebni tehnički resurse, u većini

---

<sup>64</sup> Prijedlog Zaključka o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskog okvira Istarskog narodnog kazališta – Gradskog kazališta Pula za razdoblje od 2011. do 2014. godine

<sup>65</sup>Turčinović Ž: Uvijek aktualno, Kazalište, časopis za kazališnu umjetnost, br. 51/52, Hrvatski centar ITI UNESCO, 2012., str. 54

slučajeva to je prostor INK-a, osim, ako ne ulaze u neku koprodukciju. Tada je potrebno isplanirati termine rada i korištenje tehničkih resursa. Moraju se osigurati umjetnički tim (redatelj, glumci, umjetnički suradnici).

Producent također dogovara s redateljem glumačku podjelu, vodeći računa o angažmanu vlastitog ansambla. INK u svom ansamblu ima dvije glumice, a ovisno o potrebama predstava uzimaju se vanjski glumci. Producent mora izabrati inspicijenta, osobu koja je zadužena i odgovorna za kordinaciju svega što se događa na pozornici i oko nje, INK ima svog stalno zaposlenog inspicijenta. Scenograf, kostimograf, koreograf, oblikovatelj svjetla i tona, kao i asistenti mogu biti stalno zaposleni radnici INK-a, a za posebne potrebe uzimaju se vanjski suradnicu u dogovoru producenta i redatelja. Za izradu kostima, scenografije te krupne i sitne rekvizite INK ima vlastite funduse. Dok redatelj radi s glumcima, producent obavlja sve druge poslove, radeći s inspicijentom, scencem i radničkom tehnikom, te administracijom. Također prati troškove i planirano vrijeme, nadzire komunikaciju između svih dijelova produkcije, tehničke uvijete rada, protok financija i marketinške aktivnosti. Producent održi sastanak sa cijelim produkcijskim timom, i počinju prve čitaće probe što prikazuje (slika 1.) za predstavu Virginia Woolf, u produkciji Istarskog narodnog kazališta.

Slika 1.: Čitaće probe



Izvor: Istrasko narodno kazalište: [http://www.ink.hr/index.php?id=793&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=794&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=451&cHash=4e56735ab7850a738ba8235b45163785](http://www.ink.hr/index.php?id=793&tx_ttnews%5BbackPid%5D=794&tx_ttnews%5Btt_news%5D=451&cHash=4e56735ab7850a738ba8235b45163785) (10.11.2014.)

Nakon čitaćih proba, probe se počinju odvijati na sceni, što prikazuje (slika 2.) Na prvoj probi producent pozdravi tim, poželi uspjeh u radu, izloži sve važne informacije o produkciji. Nakon toga producent što manje boravi na probama, taj posao prepusti redatelju, glumcima i inspicijentu.

Slika 2.: Probe na sceni



Izvor: Facebook INK: <https://www.facebook.com/INKPula/photos/a.780935025282010.1073741839.162276610481191/780935525281960/?type=3&theater> (10.11.2014)

Vrlo važno je dobro odabrati datum premijere, o tome ovisi planiranje produkcije, proba, rada u radionicama, kao i marketinških aktivnosti. U neovisnim i standardno zahtjevnim produkcijama planira se uobičajeno između tri i pet tjedana rada na probama, od prve probe do premijere, ovisno o produkciji. Na premijeru u velikom broju dolaze uzvanici sa pozivnicama, dok se mali broj ulaznica proda po premijernim cijenama. Nakon premijerne izvedbe glumci i redatelj dolaze u foaje kazališta na druženje i domjenak, što je ujedno i vrijeme čestitanja i fotografiranja (slika 3.).

Slika 3.: Glumci i redatelj poslije premijere predstave



Izvor: Facebook INK: <https://www.facebook.com/INKPula/photos/pb.162276610481191.2207520000.1417428211.782331055142407/?type=3&theater> (10.11.2014)

#### 4.3.1.2. Projekt „Kazalište za kasnije“

Potaknuti malim odazivom mlađe publike u dobi od 18 - 30 godina razvijen je novi marketinški projekt pod nazivom Kazalište za kasnije. To je mogućnost svake osobe da kupi kartu za kazalište po jedinstvenoj i nešto jeftinijoj cijeni koju će pokloniti nekoj dragoj osobi. Prvenstveno je orijentiran mlađoj populaciji koja zauzima jako mali dio sadašnjih korisnika. Pomoću društvenih mreža i Interneta pokušava se doprijeti do mlađe publike.

"Kazalište za kasnije" kazališna je karta koja se kupuje kao poklon, a koja se može iskoristiti za bilo koju od predstava Kazališne sezone 2014./15. Na kupnju "Kazališta za kasnije" karata dobiva se 20% popusta!

Na blagajni kazališta nalazi se instalacija i aplikacija "Kazalište za kasnije", koja se ispunjava prilikom kupovine "Kazalište za kasnije" karata. Pozivnica s porukom i fotografijom pozvanoj osobi dostavi se putem e-maila, te bude objavljena na web stranici [www.ink.hr](http://www.ink.hr) i Facebook stranici "Kazalište za kasnije", gdje se možete dodatno preuzeti/tagirati i podijeliti u svakom trenutku. Logo „Kazališta ta kasnije“ prikazan je na (slici 4.).

Slika 4.: Logo „Kazalište za kasnije“



Izvor: Facebook INK: <https://www.facebook.com/384740625008513/photos/a.385109891638253.1073741825.384740625008513/390316587784250/?type=1&theater> (21.11.2014.)

### 4.3.2. Vrijeme i mjesto

Kod isporuke usluge korisniku, treba obratiti pažnju na vrijeme i mjesto isporuke. Usluga je proces, ona kao takva nije opipljiva, temelji se na iskustvu i doživljaju. Te za razliku od proizvoda za njezinu isporuku i kvalitetu su mjesto i vrijeme bitni, ako ne i najvažniji čimbenici. Vrijeme kao čimbenik se sagledava kao vrijeme početka kazalište predstave. Ono je definirano u večernjim terminima, odnosno taj termin naziva se prime time, u INK je to većinom dvadeset sati. To je zapravo vrijeme kada korisnici imaju najviše vremena za posjećivati kazališta, nije prekasno, a nije ni prerano. To je idealno vrijeme jer daje korisniku slobodu i mjesta za ostale svakodnevne aktivnosti. Korištenje upravo tog vremena za kazališne predstave je izuzetno dobro jer korisnici odlazak u kazalište mogu percipirati kao jedan večernji izlazak. Također je vrijeme prilagođeno korisniku kako bi se nakon napornog dana mogli opustiti i osloboditi nakupljenog dnevnog stresa, stoga se vrlo često i pripremaju predstave sa elementima humora, kako bi se korisnici u ugodnom društvu svojih najbližih opustili i završili dan s osmijehom. Tako je primjerice predstava „Čisto ludilo“ redateljice Nine Kleflin, zagrebačkog kazališta „Komedijska“ u trajanju od tri sata izazvala oduševljenje i zadovoljstvo kod korisnika upravo zanimljivom radnjom i humorom, što je ujedno i potvrda da korisnici i radnim danom kada je predstava gostovala u INK-u, imaju vremena i povjerenja da će se dobro provesti. Pri odabiru vremena naravno da se misli i na najmlađe gledatelje. Tako se izvođenje predstave za djecu odvija u prijednevskim terminima kada djeca još nisu umorna i to u trajanju od 45 minuta do jednog sata jer se prema savjetima stručnjaka smatra da djeca nakon tog vremena gube strpljenje i pažnju.

Ulaznice se kupuju na blagajni INK-a, radnim danom od 9 do 14 sati (pauza: 12.00-12.30) i jedan sat prije početka predstave. Subotom, na dan predstave od 9 do 13 sati i jedan sat prije početka predstave. Nedjeljom, blagdanom i neradnim danom jedan sat prije početka predstave, ali INK nudi i mogućnost kupovanja ulaznica putem on-line shopa. Blagajna nije na glavnom ulazu, kako većina ljudi percipira da bi trebalo biti. Ima poseban ulaz, sa stražnje strane zgrade, na što korisnici još nisu navikli, pa često dolaze na glavni ulaz kako bi kupili ulaznice.

Mjesto kao element usluge u procesu isporuke je većinom prostor INK-a, ali i druga kazališta i pozornice diljem Hrvatske, kada se odlazi na gostovanja ili festivale. Velika dvorana INK-a posjeduje 697 mjesta za sjedenje.

Između pozornice i partera nalazi se orkestar. Oko partera koji posjeduje 316 mjesta polukružno idu lijevi i desni mezzanin, a svaka loža mezzanina broji 46 mjesta. Iznad

mezzanina nalazi se prvi kat koji ima sa svake strane jednak broj mjesta za sjedenje kao i mezzanin. Na samom vrhu nalazi se balkon podijeljen u tri dijela, lijevo (54 sjedećih mjesta), sredina (89 sjedećih mjesta) i desno (54 sjedećih mjesta). Neke predstave se igraju na "maloj sceni" koja se posebno montira prema potrebama predstave (slika 5.).

Slika 5.: Publika na maloj sceni



Izvor: Facebook INK: [hwww.facebook.com/INKPula/photos/a.708961455812701.1073741834.162276610481191/708963625812484/?type=3&theater](https://www.facebook.com/INKPula/photos/a.708961455812701.1073741834.162276610481191/708963625812484/?type=3&theater) (15.11.2014)

### 4.3.3. Cijene

Cijena proizvoda kulture je na tržištu u najvećem broju neekonomska, odnosno ne dolazi do poklapanja kulturno umjetničke s tržišnom vrijednošću. Osim tržišnih u oblikovanju cijena proizvoda kulture, treba uzeti u obzir i interne činitelje, od kojih troškovi predstavljaju najvažnije.

INK osim regularnih cijena ulaznica formira i cijene za posebne tržišne segmente (umirovljenici i studenti) čija je platežna moć ograničena te je manja od prosjeka. Kazalište upravo formiranjem diskriminacijskih cijena i davanja određenog popusta ovom tržišnom segmentu, omogućava svima da pogledaju kazališnu predstavu te čak i onima koji imaju nisku razinu dohotka želi omogućiti uvid i praćenje kulture. Uz diskriminacijske cijene i sagledavanje cjelokupnog opusa cijena, treba obratiti pažnju na premijerne naslove koji su uvijek od 20 do 30 posto skuplji. Osim premijernih naslova, postoje i hit predstave koje nisu u programu pretplate, to su predstave koje će posjetiti i publika koja inače nikad ili jako rijetko

posjećuje kazalište, na takve predstave ne treba trošiti promocijske aktivnosti, jer one prodaju same sebe, poput npr. predstava "Ne igraj na Engleze" u režiji Vinka Brešana, iz produkcije zagrebačkog kazališta Kerempuh. Cijene za te predstave su gotovo uvijek veće od uobičajenih, ali to ne utječe na korisnikovu odluku o kupnju jer je percepcija korisnika o takvim predstavama visoka, te im cijena ne igra ulogu, bitno im je pogledati predstavu. To su predstave koje ne podliježu diskriminacijskim cijenama, odnosno na njih nema popust niti jedan segment potrošača. Kazalište je podijeljeno, odnosno ima 3 vrste sjedala parter, lože i balkon i to se odražava na cijenu ulaznica, koja se formira od skuplje k jeftinoj, te svatko ima pravo izabrati cijenu koja njemu najviše odgovara (tablica 2.). Tu je posjetiteljima stavljena sloboda izbora. Najviše cijene su cijene loža, loža kao mjesta odakle se gleda kazališna predstava korisniku pruža jedno intimnije mjesto gledanja predstave te je upravo zato ta cijena nešto skuplja od partera ili balkona. Sljedeća po skupoći je cijena ulaznice partera, koji sadrži i najviše mjesta u cijelom kazalištu, za koji se ljudi zapravo i najviše opredjeljuju. Balkon nudi najjeftiniju cijenu ulaznice, te on kao takav ili je prvi izbor s ljudima s manjom platežnom sposobnošću, ili zadnji prilikom kupnje ulaznice ako je riječ o rasprodanim kazališnim predstavama. Cijene na na maloj sceni su uvijek iste za sva mjesta.

Tablica 2: Cijene ulaznica u redovnoj prodaji (kn)

	Loža I. red	Loža II. red	Parter	Balkon	Mala scena
PREMIJERE	100	90	80	60	100
REPRIZE	70	60	50	30	60
GOSTOVANJA	80	70	60	40	70
PREDSTAVE ZA DJECU	Jedinstvena cijena 25 kn /jutarnje i popodneve izvedbe/				
PREDSTAVE ZA DJECU - premijerne	Jedinstvena cijena 30 kn				

Izvor: Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/index.php?id=82> (18.11.2014.)

Cijena pretplate je (jedno mjesto): loža prvi red 553.00, loža drugi red 497.00, parter 441.00, balkon 329.00 kn, te loža šest mjesta 3206.00 kn.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/index.php?id=32> (21.11.2014.)

Pogodnosti pretplate su:<sup>67</sup>

- mogućnost obročnog plaćanja
- ažurno praćenje svih programa kazališta putem mjesečnog programskog letka kojeg dostavljamo na Vašu kućnu ili e-mail adresu u PDF formatu
- stalno mjesto u gledalištu
- dosadašnji pretplatnici mogu zadržati svoje mjesto
- pravo na besplatnu ulaznicu za propuštenu predstavu iz programa premijernih naslova, uz najavu
- dodatne pogodnosti za programe u organizaciji INK izvan pretplate

Prepaid karticom INK (slika 9.) kupuje se sezonski popust i ulaznice po sniženim cijenama za predstave u produkciji i organizaciji INK, za sve slobodne kategorije mjesta u gledalištu. Korisnici mogu sami birati predstave i termine prema vlastitim željama i obvezama tijekom cijele sezone. Kazališnom karticom mogu se kupiti do dvije ulaznice s popustom po predstavi, cijena kazališne prepaid kartice je najmanje 200,00 kn uz mogućnost nadopune tijekom kazališne sezone i prenošenje nepotrošenog iznosa u sljedeću.

Slika 9.: Prepaid kartica INK-a



Izvor: Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/index.php?> (22.11.2014)

---

<sup>67</sup> Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/index.php?id=32> (22.11.2014.)



### 4.3.4. Elementi marketinškog komuniciranja

#### 4.3.4.1. Web stranica

Osnovna svrha web stranice je pružiti potrebne informacije potencijalnim korisnicima i uputiti korisnike u sadržaj i program INK-a. Web stranice su uvijek istodobno i sredstvo oglašavanja, informiranja i promocije, preko koje se korisnike poziva da dođu u kazalište.

Na početnoj stranice nalaze se sve najnovije vijest o programu INK-a, što omogućava korisnicima brzo snalaženje, bez dodatnog gubljenja vremena tražeći informacije po stranici. Stranica je prilagođena korisnicima svih dobi i tako omogućava lakše snalaženje i onima koji se manje služi računalnom tehnologijom.

Efikasna web stranica treba zadovoljiti određene kriterije, kao što je jednostavnost, jasnoća poruke, informacija treba biti svježja i isticanje najvažnijih informacija što uspješno ispunjava web stranica INK-a kao i kontinuirano dotjerivanje i mijenjanje u skladu s trenutnim događajima. Cilj je putem web stranice potencijalne korisnike navesti na odlazak u kazalište. Stranica je jednostavna i prilagođena širokom segmentu korisnika. Svaki segment može pronaći relevantne informacije, osobito informacije o programu kazališta.

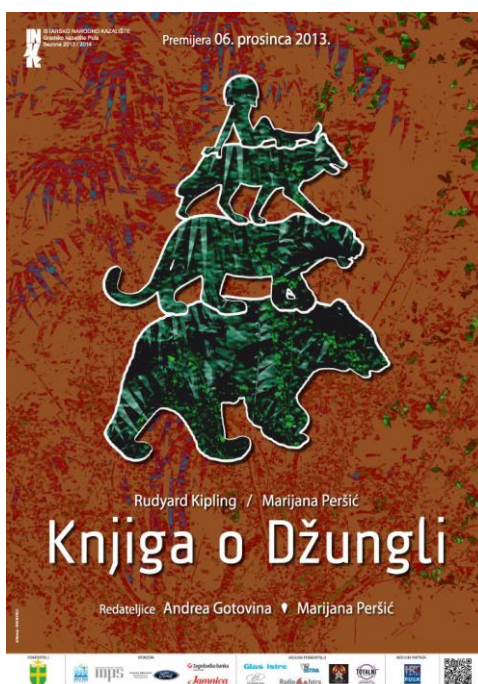
Stranica je podijeljena prema skupinama: INK (ansambl, tehnički podaci, sponzori, domaćin smještaja, medijski pokrovitelji), program (u kojem je prikazan cijeli mjesečni program, predstave, datum, vrijeme), predstave (tu su prikazane sve produkcije INK-a), ulaznice (cijena, pretplata, prepaid kartice), dramski studio (raspored, novosti, predstave), MKFM (pulski forum, ljetna pozornica, plesa), te „Kazalište za kasnije“ gdje budu objavljen slike svih koji su kupili ulaznicu.

Stranica je pregledna i jednostavna, sve informacije su dostupne i jasno vidljive. Velikim i posebno istaknutim slovima, naglašena su trenutna događanja u INK. Dobro je što nema veliki broj aplikacija, tako da omogućava relativno brzo pronalaženja i dolaska do potrebnih informacija, ali i što na početnoj stranici nema previše teksta. S desne strane je kalendar sa sadržajem, u kojem na prvi pogled imamo jasno označene datume kad su neki događaji, dolaskom na taj datum nam se automatski pojavi njegov sadržaj. Na prvoj stranici su i informacije o radu blagajne i kontakti za rezervaciju karata, što je korisnicima jako bitno, da se ne moraju lutati po stranici, nego prvim pogledom dobiju te informacije, koje su jako bitne.

#### 4.3.4.2. Oglašavanje

Oglašavati predstavu možemo unutarnjim i vanjskim modelima oglašavanja, pri čemu pod unutarnjim podrazumijevamo ono što samo kazalište čini plakati, letci, mjesečni programi, publikacije, izlozi, display, a pod vanjskim ono što čini u drugim prostorima panoji, jubmo i citylights plakati, javni prostor od caffè barova, novinski oglasi, oglasi u elektronskim medijima. INK koristi unutarnje i vanjske modele oglašavanja. Oglašavanje kao glavni oblik promocije provodi se putem najosnovnijih medija, a to si tv, radio, novine i Internet. Za svaku svoju predstavu prave plakate (slika 6.), letke i knjige. Koje nastoje u što većem broju distribuirati, a dio ostavljaju za vlastitu arhivu.


Slika 6.: Plakat za predstavu Knjiga o Džungli



Izvor: Facebook INK: <https://www.facebook.com/INKPula/photos/pb.162276610481191.2207520000.1417693231.621118531263661/?type=3&theater> (22.11.2014.)


Plakate distribuiraju po javnim gradskim površinama predviđenim za to, po gradskim ustanovama (gradska knjižnica, gradska palača, turistička zajednica). Za svaki mjesec radi se mjesečni letak (slika 7.), koji se distribuira u elektroničkom i tiskanom izdanju.

Slika 7: Mjesečni letak programa INK-a



ISTARSKO NARODNO KAZALIŠTE  
Gradsko kazalište Pula

STUDENI 2014.



DATUM	DAN	SAT	AUTOR / PRODUCENT	PREDSTAVA	ULAZNICE
5.	sri	20 sati	Teatar Rugantino, Zagreb	THISCASTING	pretplata i slobodna prodaja
6.	čet	12 sati	Pozorište za decu, Kragujevac	LABUĐE JEZERO	organizirana posjeta i slobodna prodaja
7.	pet	20 sati	Dario FO	MISTERO BUFFO	slobodna prodaja*
10.	pon	20 sati	Gradsko Satiričko kazalište Kerempuh, Zagreb	PREDSTAVA HAMLETA U SELU MRDUŠA DONJA	pretplata i slobodna prodaja**
15.	sub	20 sati	NOĆ KAZALIŠTA Drama SNG Maribor, Slovenija	REVIZOR	pretplata i slobodna prodaja***
17.	pon	20 sati	PUTOKAZI za 30. rođendan predstavljaju:	Vremenska kapsula br. 30, glazbena retrospektiva 1984.-2014. Porculan, koncertna promocija	slobodna prodaja****
18.	uto	20 sati	HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, Talijanska drama	PSEUDOLUSOVE MUKE / LE FATICHE DI PSEUDOLUS	pretplata i slobodna prodaja
19.	sri	12 sati	HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, Talijanska drama	PSEUDOLUSOVE MUKE / LE FATICHE DI PSEUDOLUS	organizirana posjeta i slobodna prodaja
21.	pet	20 sati	Damir ZLATAR FREY	VIRGINIA WOOLF	slobodna prodaja
22.	sub	20 sati	Damir ZLATAR FREY	VIRGINIA WOOLF	slobodna prodaja

\*popularna cijena ulaznice 30,00 kn. bez popusta / \*\*premijsna cijena ulaznice, bez popusta / \*\*\*50 % popusta u povodu Noći kazališta  
\*\*\*\*cijena ulaznice u pretprodaji do 15.11.2014. 50,00 kn., od 16.11.2014. 60,00 kn.

Izvor: Facebook INK: <https://www.facebook.com/INKPula/photos/pb.162276610481191.2075200.00.1417693347./796468313728681/?type=3&theater> (15.11.2014.)

Također se radi i mjesečni plakat, koji bude cijeli mjesec izložen u kazalištu i na uobičajenim mjestima za plakate. Mjesečni letak sadrži program za cijeli mjesec, sa vlastitim i gostujućim predstavama, te koncertima i izložbama. Tv oglasi su najznačajni i najutjecajni oblik oglašavanja, ali su isto tako izuzetno skupi, INK se oglašava na lokalnim tv postajama, NIT i Nova tv, no postoji problem jer mnogo ljudi te programe ne prate. Što se tiče novina kao medija oglasi se nalaze u Glasu Istre.

#### 4.3.4.3. Osobna prodaja

Osobna prodaja vrši se na samoj blagajni kazališta tako što se ljudima dalju mjesečni letci, pružaju im se informacije o nadolazećem programu, na displayu se vrte traileri nadolazećih naslova, te se prodaju ulaznice za predstave. Osoba koja radi na blagajni INK-a, informirana je o svim programima koji se događaju u kazalištu, te tako može davati sve potrebne informacije kupcima. Također, predstavnici INK pohađaju vrtiće, osnovne i srednje škole, čime u razgovoru s ravnateljima škola, nastoje stvoriti suradnju u dobrobit učenika i kazališta. Tako se direktno nude ponude za dječje predstave i organiziraju dolasci učenika. Time se stvara djeci od malih nogu, navika dolazaka u kazalište.

#### 4.3.4.3. Odnosi s javnošću

Kada govorimo o odnosima s javnošću, INK redovno održava tiskovne konferencije, koje su praćene od strane radija, televizija i portala, te ima razvijenu direktnu suradnju sa kinom Valli, i ostalim kulturnim ustanovama u gradu Puli.

Izravna prodaja vrši se dijeljenjem letaka o nadolazećem naslovu, nakon svake završene predstave.

Publicitet kao jedini neplaćeni oblik promocije, ali isto tako i određeni člancima u mjesečnim časopisima kao što su Glorija, Story gdje se na žutim stranicama prilikom pisanja sadržaja podobnih za te časopise na indirektan način vrši promocija o INK-u.

#### 4.3.4.4. Ostali oblici marketinške komunikacije

*Komunikacija od usta do usta* najviše se događa poslije same predstave, kada ljudi izlaze iz kazališta, međusobno komentiraju pogledanu predstavu, komentari mogu biti i pozitivna i

negativna. Kada su korisnici zadovoljni, oni će to odmah preporučiti i svojoj obitelji, prijateljima, poslovnim kolegama, i preporučiti da i oni pogledaju tu predstavu.

*Izravna prodaja* vrši se slanjem e-mailova, mjesečnih letaka pretplatnica i suradnicima. Također se mjesečni letci šalju i poštom, pretplatnicima koji nemaju e-maileve, te ih zove telefonom da ih se obavjesti o nadolazećem programu.

*Društvene mreže* - INK ima Facebook stranicu, koja nude sve potrebne i ažurne informacije koje bi mogle zanimati potencijalne i lojalne korisnike. Stoga se putem ove društvena mreže ostvaruju odlični, a vrlo jeftini rezultati. INK ima oko 2000 prijatelja na svojoj Facebook stranici, te je svakim danom taj broj veći i vrlo je važno naglasiti da je dobna skupina korisnika vrlo raznolika, od učenika, studenata do njihovih roditelja. Kako bi i dalje taj broj rastao INK na Facebooku organizira razne nagradne igre za osvajanje ulaznica za predstave, i time privlači nove prijatelje.

#### **4.3.5. Uslužni proces**

Uslužni proces pružanja usluge u kazalištu može se podijeliti na:

- aktivnosti prije isporuke biti proizvoda,
- isporuka srži proizvoda,
- te aktivnosti koje slijede.

Aktivnosti prije isporuke usluge se odnose na odabir predstave i rezerviranje ili kupovanje ulaznice. Ulaznice se mogu rezervirati svakim radnim dan osobnim dolaskom na blagajnu, telefonskim pozivom ili putem e-maila. Rezervacije se čuvaju do dana predstave do 12 sati. Ulaznice se mogu kupiti osobno na blagajni i preko on line shopa. Kupovina preko Interneta je vrlo jednostavna, samo se treba besplatno registrirati, pri registraciji se ispune osobni podaci. Kupac s vaučerom dolazi na blagajnu INK, gdje ga zamijeni za ulaznice. Publika se lagano okuplja u foajeu kazališta, koji posjeduje caffe bar gdje se može sjesti i nešto popiti, kako bi čekanje predstave bilo što ugodnije i opuštenije, također se po želji gledatelji mogu ostaviti stvari u kazališnoj garderobi.

Kada inspicijent odobri da publika može početi ulaziti u dvoranu, hostese kontroliraju ulaznice i publika ulazi u dvoranu (slika 11.), potom se smješta na mjesta koja su označena na njihovim ulaznicama.

Slika 10.: Ulazak publike u dvoranu



Izvor: noć kazališta: [http://www.noc-kazalista.com/wp-content/gallery/ink-pula-2011/dsc\\_1858.jpg](http://www.noc-kazalista.com/wp-content/gallery/ink-pula-2011/dsc_1858.jpg) (28.11.2014)

Isporuка srži proizvoda je sam početak predstave, ali i trajanje iste. Predstave su različitog vremenskom trajanja, većinom od sat do dva vremena. Nakon predstave publika lagano napušta dvoranu, neki ostaju u foajeu (slika 12.), kako bi se družili i popili piće, razgovaraju većinom o predstavi, to su ljudi istih svjetonazora, razmjenjuju se doživljaji i priče o gledanoj kazališnoj predstavi. Korisnicima to zapravo odgovara jer se tu mogu roditi nova prijateljstva, postoji velika familijarnost sa uslugom što u konačnici korisnicima daje ugođaj da se osjećaju kao kod vlastite kuće.

Slika 12.: Publika poslije predstave u foajeu



Izvor: Faceobook INK: <https://www.facebook.com/INKPula/photos/a.597633596945488.1073741828.162276610481191/597634230278758/?type=3&theater> (28.11.2014.)

Poslije prodajno iskustvo usluge kao sto su kazališne predstave su iznimno značajne i kao besplatne promocijske aktivnosti jer je u pitanju doživljaj, koji je produkt isporuke same usluge. Korisnik doživljaj percipira na njemu svojstven način te ne postoje dva korisnika koji će doživljaj percipirati na isti način. Razgovor među prijateljima o dobro ili lošoj predstavi se znatno brže proširi među populacijom, nego klasičnim marketingom oglašavanja, jer je u ljudi više vjeruju iskustvima stvarnih ljudi nego promidžbenim oglasima. Percepcija je različita, korisnici su oduševljeni kada je usluga na neočekivano visokoj razini izvršenja odnosno znatno bolja od očekivanja, kada postoji poticaj (iznenađenje, uzbuđenje), kada postoji pozitivan osjećaj (užitak, radost, sreća) i element iznenađenja. Jednom kada korisnici dožive oduševljenje njihova očekivanja u svezi budućih korištenja usluge rastu te poduzeće treba ulagati veće napore da postigne njihovo zadovoljstvo ili čak oduševljenje fokusirajući se na one elemente usluge koji su korisniku nepoznati ili ih ne očekuje. Zadovoljstvo korisnika usluga odnosno njihova lojalnost značajni su za uslužna poduzeća stoga što oni pozitivno utječu na financijsko ostvarenje poduzeća.



#### 4.3.6. Fizičko okruženje

Kada govorimo o fizičkom okruženju Istarskog narodno kazalište, prvo na što se moramo bazirati je sama lokacija. Lokacija kao element usluga je izuzetno bitan čimbenik kad sagledavamo uslugu i njezine koristiti koje ona pruža potrošačima. Istarsko narodno kazalište smješteno je u sam centar grada što pri prvoj pomisli čini lokaciju kao idealnu, no to je zapravo daleko od idealnog. Nedostat parkirnog mjesta predstavlja glavni nedostatak u procesu isporuke usluga. Kazalište je kao takvo dobro poznato stanovnicima grada Pule, ali nadzire se problem kada ga žele posjetiti korisnici iz drugih gradova ili regija. Nema nikakvog natpisa, niti znaka da je to Istarsko narodno kazalište. Samo su pored glavnih vrata stavljene oglasne ploče, na kojima se nalazi program (slika 12.).

Slika 12.: Zgrada INK-a



Izvor: Glas Istre: <http://www.glasistre.hr/vijesti/kultura/ika-organizira-prvi-radni-skup-za-kulturnjake-362178> (25.11.2014.)

Kod fizičkog okruženja osim lokacije važan čimbenik predstavlja unutarnje uređenje kazalište. Interijer foajea je površinom dosta mali, što predstavlja poteškoću pri tome jer se stvaraju velike gužve prilikom posjećivanja kazališnih predstava. Ukupna publika koja se okuplja prije početka kazališne predstave nekad premaši broj od petstotinjak ljudi, tada govorimo o rasprodanim predstavama, jednostavno ne može stati sva u foaje kazališta. Tada ljudi čekaju ispred kazališta, što nije nikako pogodno, s obzirom da se uz ulaz nalazi glavna prometna



cesta. Čekanje za vrijeme isporuke usluge se u percepciji korisnika znatno produžuje i samim time umanjuju kvalitetu same usluge. Ako sagledamo interijer foaje, kao takav možemo vidjeti par umjetničkih djela, koje daju prostoru jedan boemski ugođaj, i sve je uređeno u crno zlatnim bojama što još više uvećava kazališnu atmosferu. Ono čime se INK može pohvaliti je velika kazališna dvorana (slika 13.).

Slika 13.: Kazališna dvorana



Izvor: Istrapedia: <http://www.istrapedia.hr/hrv/1192/istarsko-narodno-kazaliste/istra-foto/> (27.11.2014)

Mjesta su numerirana, i svatko treba sjediti na svom mjestu. Na ulazu imaju oznake-smjernice, za lakšu orijentaciju, a na svakoj loži se nalazi njen broj. Osvjetljenje korisniku prilikom ulaska u foaje kazališta stvara i percipira intimnu atmosferu, te korisniku automatski budi osjećaje mira, spokoja i želje za spoznajom i viđenjem nečeg novoga i nedorečenog.

Na drugom katu se nalazi veliki izložbeni prostor, a na trećem katu galerija Vincent od Kastva. S obzirom da kazalište posjećuje veli broj ljudi i da se radi o velikom protoku, o čistoći se brine zaposlena spremačica. Svakako je zadužena da se na podovima ne nalazi smeće, da se kazalište redovito provjetrava, kako unutra ne bi bilo zagušljivo, također mora voditi i o unutarnjoj temperaturi, nikako se ne smije dozvoliti da korisnicima bude vruće ili hladno. Naime temperatura mora odgovarati kako bi se korisnici osjećali ugodno bez obzira na godišnje doba.

#### 4.3.7. Ljudi

Idealnim susretom s uslugom može se smatrati onaj u kojem su zadovoljni i korisnik i pružatelj usluge. Budući da zadovoljstvo ili nezadovoljstvo uslugom u velikoj mjeri ovisi o kupčevoj procjeni ponašanja uslužnog osoblja potreban je odgovarajući izbor, obuka, motivacija i nagrađivanje tog osoblja, ali i poduzeće timskog rada. Također, kako su korisnici sami često kreatori iskustva uslugom te na njih utječu ostali korisnici potrebna je edukacija i upravljanje korisnicima.

Kazališna djelatnosti podijeljene su na umjetničku, tehničku i administrativno-organizacijsku skupinu, također je tako podijeljeno i osoblje. Umjetnički ansambl Istarskog narodnog kazališta sastoji se od dvije stalno zaposlene glumice, koje su uvijek na raspolaganju pri formiranju ansambla vlastitih produkcija, a pored njih se uzimaju još i vanjski glumci prema potrebama produkcija. Djelatnost tehnike obavlja poslove tehničke izvedbe svih programa kojima je kazalište producent, koproducent, organizator ili suorganizator i koji se izvode u zgradi kazališta ili izvan nje. Administrativna djelatnost obuhvaćaju pravne, kadrovske i marketinške aktivnosti. Istarskog narodnog kazališta ima osamnaest radnika u stalnom radnom odnosu, što je vrlo mali broj radnika s obzirom na broj produkcija koje rade i opslužuju. To i je jedan od većih problema, koji pokušavaju riješiti s vanjskim suradnicima i asistentima, što nije dugotrajno rješenje. Organizacije u kulturi, kao i ostale organizacije s malim brojem zaposlenika, moraju odnosima s medijima pristupati holistički, ispreplićući djelovanja u marketingu, promociji, odnosima s javnostima, društveno odgovornom poslovanju i aktivizmu. Tako i u Istarskom narodnog kazališta jedna osoba obavlja poslove u marketingu, oglašavanju i odnosima s javnostima. Osim stalno zaposlenih djelatnika, Istarskog narodnog kazališta tijekom kazališne sezone zapošljava i hostese (studente), koje predstavljaju zapravo front office kazališta. Prva pojavnost korisnika sa uslugom se zapravo zbiva pri neposrednom kontaktu s hostesama (kontrola ulaznica prilikom ulaska u dvoranu). Osim što predstavljaju i značajne su za prvi kontakt s korisnikom, njihova zadaća veže se i za informiranje, orijentaciju i dostupnost posjetiteljima u bilo kojem trenutku prije nego samo usluga započne.

Općenito ljudi koji žive u Istri ili Puli nisu pretjerano zainteresirani za posjećivanje kazališnih predstava. Stil života u manjih gradovima nameće neke druge prioritete. Segment posjetitelja su većinom stariji ljudi kojima odlazak u kazalište predstavlja stil života i ustaljenu naviku. Današnje moderno društvo nema previše vremena da bi ga „trošilo” na posjećivanje predstava. Ubrzan tempo života i briga egzistencijom ne daje previše prostora kulturi, sve više mladih ide

u kazalište „samo jer mora” (npr. organizirani dolazak sa školom). Veliki problem predstavlja slaba informiranost o kazalištu općenito. Kazalište se doživljava kao mjesto gdje idu samo visokoobrazovani i oni „koji razumiju ono što se tamo dešava”. Korisnici ili mogući budući korisnici ne raspolažu sa visokim dohotkom i nisu u mogućnosti priuštiti si često posjećivanje kazališnih predstava, previsoka cijena ulaznice često ljude odbija od posjećivanja. Korisnici koji posjećuju Istarsko narodno kazalište su u većini slučajeva već lojalni korisnici. Pula kao grad nema izgrađene jake kulturne običaje što se tiče kazališta (više je filmski grad). Program koji se korisnicima nudi više obuhvaća umjetnički dio koji nije zanimljiv korisnicima na području gdje se kazalište nalazi. Nedovoljna informiranost korisnika općenito o kulturi i nedovoljna obrazovanost pridonosi slaboj posjećenosti. Ljudi općenito nisu navikli posjećivati kazališne predstave. Jedina popunjenost (slika 14.) dešava se kada gostuje komercijalna predstava ili pak kad dolazi netko od popularnih glumaca.

Slika 14.: Publika u velikoj dvorani



Izvor: Istrapedia: <http://www.istrapedia.hr/hrv/1192/istarsko-narodno-kazaliste/istra-foto/> (23.11.2014.)

Daje se zaključiti da zapravo korisnici općenito više vole žanr predstave komedije, a koje su zastupljene u manjoj mjeri. Korisnici se žele doći opustiti prilikom gledanja predstave a ne razmišljati o dubokoumnim temama (to im je jako važno ponuditi). Organiziranje dječjih predstava želi se utjecati na to da se pokuša dobiti mlada publika koja će jedan dan postati stalan i lojalan korisnik. Za razliku od kazališta za odrasle, kazalište za djecu i mlade uglavnom

računa na organiziranu posjetu, a manjim djelom na pojedinačne dolaske na kazališnu blagajnu. Organiziran način dolaska publike u kazalište zahtijeva druge i drugačije načine marketinga i prodaje nego što je kazalište za odrasle. Promocija predstave za mladu publiku ne usmjerava se prema pojedincu koji će doći na blagajnu i kupiti ulaznicu nego prema profesionalnim skupinama pedagozi, učitelji, odgajateljice u vrtiću. Također se korisnicima i smatraju roditelji djece koja posjećuju kazalište, jer ipak su oni ti koji odlučuju da li će svoje dijete pustiti i platiti ulaznicu u kazalište. Pa se nastoji i njih zadovoljiti i to na način da se u potpunost zadovolji njihovo dijete, jer svakom roditelju nema

Ponekad zna biti i problematičnih korisnika koji znaju ometati izvođenje predstave na razne načine. Primjerice raznim dobacivanjem neugodnih komentara namijenjenim glumcima, zviždukanjem, ali i nestrpljivim i neodgovornim korisnicima koji primjerice ne žele isključiti vlastiti mobitel ili se konstantno dižu, izlaze i ulaze i sl.

## **5. KRITIČKI OSVRT NA MARKETINŠKI SPLET U ISTARSKOM NARODNOM KAZALIŠTU**

Istarsko narodno kazalište nastoji provodi sve elemente marketinškog spleta, i time nastoji zadovoljiti svoje korisnike, ali neki ipak nisu dovoljno zastupljeni. Kada gledamo njihove vlastite produkcije, možemo vidjeti da su to u velikom broju dramske predstave, koje postižu jako dobre rezultate npr. predstava „Thelma&Louise“ u režiji Dalibora Matanića, koja je 2014. godine nominirana za najbolju predstavu, te je dobila brojne pohvalne kritike. Vlastite produkcije u premijernom bloku budu većinom popunjene do zadnjeg mjesta, ali pri repriznim blokovima se javlja problem poluprazne dvorane.

Kada se radi o gostujućim predstavama, veliku ulogu igra samo kazalište koje dolazi, ako je to Hrvatsko narodno kazalište, Komedija, Gavella, rasprodane ulaznice su gotovo zajamčene, i to po skupljim cijenama. U tim predstavama većinom igraju neki poznati glumci sa TV ekrana, što privuče nesvakidašnju publiku, neki dođu samo da bi vidjeli te glumce. Može se zaključiti da je Pulska publika više opredjeljena za komercijalne predstave, što se vidi prema posjećenosti takvih predstava, dok umjetničke dolaze gledati većinom lojalni korisnici.

Mjesto i vrijeme je na prvi pogleda zadovoljavajuće, ali veliki problem je nedostatak parkirnog mjesta. Na samoj zgradi nema natpisa niti znaka da je to Istarsko narodno kazalište, što narušava sam ugled kazališta, ali otežava i orijentaciju korisnika koji dolaze iz drugih gradova. Nedovoljno praćenje trendova i nedovoljna prilagodba modernom informacijskom društvu ukazuje na problem kojeg je svakako potrebno riješiti. Veliki problem predstavlja mala posjećenost korisnika iz ostalih Istarskih gradova, što ukazuje na problem kazališta kao jedinoga u Istri.

Cijene su dosta pristupačne, a kazalište formiranjem diskriminacijskih cijena i davanja određenog popusta posebnom tržišnom segmentu, omogućava svima da pogledaju kazališnu predstavu, te čak i onima koji imaju nisku razinu dohotka želi omogućiti uvid i praćenje kulture. Sama pretpalata i prepaid kartica su također mogućnosti s kojima korisnici mogu uživati nižu cijenu. Promocija je najviše zastupljena u samoj Puli, to je nedostatak s obzirom da žele privući i korisnike iz drugih krajeva. Nedovoljna ažuriranost internet stranice, automatski smanjuje percepciju o kvaliteti usluge među korisnicima.

Kazalište ima vrlo mali broj stalno zaposlenih ljudi, taj problem nastoji se riješiti zapošljavanjem vanjskih suradnika. S obzirom na mogućnosti i na financijska sredstva kojima raspolaže, mislim da Istarsko narodno kazalište postiže vrlo dobre rezultate, i nastoji zadovoljiti potrebe širokog kruga populacije.

## 6. ZAKLJUČAK

Danas prevladava svijest o tome da je marketing u kulturi mnogo više od prodaje robe i da ulazi u samu sferu kulturne politike pa i kulturnog djelovanja uopće. U samom kulturnom marketingu zbog toga uvijek mora postojati potpuno jasna svijest o tome što takav marketing može, a što ne može postići. Marketinška se strategija potom usmjerava samo na ono što je moguće ostvariti. Može izgraditi čvrste i trajne uzajamne odnose između ustanove i njezinih odanih pokrovitelja i sponzora, može potaknuti zanimanje publike za programe koji joj sami po sebi prirodno uopće ne bi morali biti zanimljivi. Marketing, međutim nikad ne može stvoriti niti jedan od tih kulturnih programa, niti zajamčiti njihovu kvalitetu i opstanak. Taj dio posla posve je izvan dosega krajnjih mogućnosti marketinga i ostaje u sferi umjetničkog stvaranja.

Marketinški splet čine proizvod, mjesto i vrijeme, cijena, promocija i edukacija, proces, fizičko okruženje i ljudi. Pristupi poimanja proizvoda, govore da je “proizvod sve ono što se nekomu može ponuditi da zadovolji svoju potrebu ili želju.” To znači da se u širem smislu gledano, proizvod može sastojati i od usluge. Vrijeme i mjesto podrazumijevaju odluke o tome gdje i kada se usluga isporučuje korisniku, kao i o načinu isporuke. Cijena usluge ima ekonomsko i psihološko značenje. Cijena proizvoda kulture je na tržištu u najvećem broju neekonomska, odnosno ne dolazi do poklapanja kulturno umjetničke s tržišnom vrijednošću. Promocija i edukacija proizvoda kulture predstavlja element koji još uvijek nije u zadovoljavajućoj mjeri zastupljen u ustanovama kulture. Proces pružanja usluge za korisnike predstavlja dio same usluge, zbog toga svi elementi koji ga čine moraju biti osmišljeni i organizirani na odgovarajući način. To znači da trebaju biti orijentirani na zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja korisnika, a ne isključivo na internu efikasnost. Fizičko okruženje je mjesto u kojem se isporučuje usluga i gdje su poduzeća i korisnici u interakciji, te svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge. Osobe uključene u proces pružanja i korištenja usluge važan su dio ponude jer njihovo ponašanje utječe na stvaranje percepcija korisnika.

Istarsko narodno kazalište putem elemenata marketinškog spleta pokušava svoju djelatnost što više približiti postojećim korisnicima, a ujedno privući i nove korisnike, te zadovoljiti njihove društvene i kulturne potrebe. Marketinška strategija najviše je usmjerena na izgradnju vjernosti i lojalnost posjetitelja, ali pokušava uključiti nove pristupe i komunikacijske vještine kako bi privukli i nove posjetitelje.

## 7. LITERATURA

### Knjige:

1. Colbert, F., Nantel, J., Bilodeau, S., Rich, J. D. i Poole, W. (2001): Marketing Culture and the Arts, Chairin Arts Management, Montreal
2. Dragičević Šešić M., Stojaković B. (2013): Kultura, menadžment, animacija, marketing, Kulturno informacijski centar Zagreb, Zagreb
3. Eiglier P., Langeard E. (1999): Marketing usluga, Vitagraf, Rijeka
4. Kesić T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Opinio d.o.o., Zagreb
5. Kotler P., Keller K.L., Martinović M. (2014): Upravljanje marketingom 14. Izdanje, Mate, Zagreb
6. Lukić D. (2011): Kazalište, kultura, tranzicija, Hrvatski centar ITI, Zagreb
7. Lukić D. (2011): Kazalište u svom okruženju, Kazališna intermedijalnost i interkulturalnost - Kazalište u medijskom i globalizacijskom okruženju, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
8. Lukić D. (2011): Kazalište u svom okruženju, Kazališni identitet - Kazalište u društvenom, gospodarskom i gledateljskom okruženju, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
9. Lukić D. (2006): Produkcija i marketing scenskih umjetnosti, Hrvatski centra iti-unesco, Zagreb
10. Lužina J. (2009): Kazalište kao akcija, Istarsko narodno kazalište, Pula
11. Meler M. (2006): Marketing u kulturi, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Osijek
12. Ozretić Došen Đ. (2010): Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb
13. Pavičić J., Alfirević N., Aleksić LJ. (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Masmedia, Zagreb
14. Zetihaml V.A., Bitner M.J., Grembler D.D (1996): Services marketing, Irwin MC-Graw Hill, New Jersey



## Časopisi:

1. Nefat A. i Paus N., Odrednice zadovoljstva korisnika susretom s uslugom, Vol. XX, Br. 2, 2008., str. 195 – 210.
2. Obradović Đ., Bogdanović M.; Medianali - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva, Vol. 4., Br.7., 2010., str 73 – 90.
3. Velimir Štavljanin, Vesna Milićević, Jasmina Makuljević: Strateški pristup marketingu filma u međunarodnim okvirima, Vol. 42., Br. 2., 2011., str. 89-96.
4. Turčinović Ž.: Uvijek aktualno, Kazalište, časopis za kazališnu umjetnost, br. 51/52, Hrvatski centar ITI UNESCO, 2012.

## Internet:

1. Cijeli svijet su publike:  
[http://www.adu.unizg.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic\\_Cijeli\\_svijet\\_su\\_publike.pdf](http://www.adu.unizg.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic_Cijeli_svijet_su_publike.pdf)
2. Istrapedia: <http://www.istrapedia.hr> (10.11.2014.)
3. Istarsko narodno kazalište: <http://www.ink.hr/> (16.11.2014.)
4. Kazalište hr.: <http://www.kazaliste.hr/> (27.11.2014.)
5. Pogled na hrvatsku tranzicijsku situaciju u odnosu kazališta i tržišta:  
[http://www.adu.unizg.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic\\_Kazalisno\\_trziste.pdf](http://www.adu.unizg.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic_Kazalisno_trziste.pdf)  
(5.11.2014.)
6. Prijedlog Zaključka o utvrđivanju osnovnoga programskog i financijskogokvira Istarskog narodnog kazališta – Gradskog kazališta Pula zarazdoblje od 2011. do 2014. godine  
[http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/Sjednice\\_GV\\_2009\\_2013/7.\\_sjednica\\_GV/11.\\_tocka\\_Prijedlog\\_Zakljucka\\_o\\_utvrdivanju\\_financijskog\\_okvira\\_INK](http://www.pula.hr/fileadmin/sadrzaji/dokumenti/Sjednice_GV_2009_2013/7._sjednica_GV/11._tocka_Prijedlog_Zakljucka_o_utvrdivanju_financijskog_okvira_INK). (14.11.2014.)
7. Službena Facebook stranica Istarskog narodnog kazališta  
<https://www.facebook.com/INKPula?fref=ts> (22.11.2014.)
8. Wikipedia istarskog narodnog kazališta:  
[http://hr.wikipedia.org/wiki/Istarsko\\_narodno\\_kazali%C5%A1te](http://hr.wikipedia.org/wiki/Istarsko_narodno_kazali%C5%A1te) (14.11.2014.)

## 8. POPIS TABLICA I SLIKA

### Tablice:

Tablica 1.: Elementi fizičke pojavnosti.....	29
Tablica 2.: Cijene ulaznica u redovnoj prodaji.....	46

### Slike:

Slika 1.: Čitaće probe.....	38
Slika 2.: Probe na sceni.....	38
Slika 3.: Glumci i redatelj poslije premijere.....	39
Slika 4.: Logo „Kazalište za kasnije“ .....	40
Slika 6.: Publika na maloj sceni.....	42
Slika 7.: Plakat za predstavu Knjiga o Džungli.....	43
Slika 8.: Mjesečni letak programa INK-a.....	45
Slika 9.: Prepaid kartica INK-a.....	50
Slika 10.: Ulazak publike u kazalište.....	51
Slika 11.: Publika poslije predstave u foajeu.....	52
Slika 12.: Zgrada INK-a.....	53
Slika 13.: Kazališna dvorana.....	54
Slika 14.: Publika u velikoj dvorani.....	56